INBOUND SELLING

Thay đổi phương thức bán hàng theo mô hình inbound

BRIAN SIGNORELLI

First News

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Lại Tuấn Cường *dịch*

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

INBOUND SELLING

Thay đổi phương thức bán hàng theo mô hình **inbound**

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc - Tổng Biên tập

ĐINH THỊ THANH THỦY

Biên tập: Cao Bá Định

Sửa bản in: Bích Thúy

Trình bày: Bích Trâm

Bìa: Văn Đông

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Q.1 - TP. HCM

ĐT: (028) 38225340 - 38296764 - 38247225 - Fax: 84.28.38222726

Email: tonghop@nxbhcm.com.vn

Sách online: www.nxbhcm.com.vn - Ebook: www.sachweb.vn

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 1

62 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP. HCM

ĐT: (028) 38 256 804

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 2

86 - 88 Nguyễn Tất Thành, Q. 4, TP. HCM

ĐT: (028) 39 433 868

GIAN HÀNG M01 - ĐƯỜNG SÁCH TP. HỒ CHÍ MINH

Đường Nguyễn Văn Bình, Q1, TP. HCM

Thực hiện liên kết

Công ty TNHH Văn hóa Sáng tạo Trí Việt (First News)

11H Nguyễn Thị Minh Khai, P. Bến Nghé, Q.1, TP. HCM

In số lượng 4.000 cuốn, khổ 14.5 x 20.5 cm tại Công ty TNHH MTV In Báo Nhân Dân TP.HCM (D20/532P, Ấp 4, Xã Phong Phú, H. Bình Chánh, TP. HCM). Xác nhận đăng ký xuất bản số 4435-2019/CXBIPH/01-343/THTPHCM ngày 04/11/2019 - QĐXB số 1269/QĐ - THTPHCM-2019 ngày 14/11/2019. ISBN: 978-604-589951-9. In xong và nộp lưu chiểu quý IV/2019.

LỜI KHEN TẶNG DÀNH CHO CUỐN SÁCH INBOUND SELLING

"Inbound Selling là cuốn sổ tay cho các doanh nghiệp, nhà quản lý và những chuyên gia của ngành sales, những người sẽ phải thay đổi để thích ứng với một thị trường đầy tính cạnh tranh, nơi những người mua đang nắm quyền làm chủ. Đi từ một nhân viên sales cho tới một nhà quản lý, một người đầy năng lực và ham học hỏi, Signorelli đã cống hiến hết mình từ lúc doanh thu công ty đi từ con số hàng chục cho tới hàng trăm triệu đô la mỗi năm. Sự kết hợp giữa các bài phỏng vấn những nhà lãnh đạo tài năng cùng với những bài học từ sách vở và việc huấn luyện, Signorelli đã xây dựng hệ thống chuyên môn về ngành sales tích lũy trong mấy thập kỷ, dành cho mọi cá nhân và tổ chức trong ngành sales. Tôi đã đọc mấy trăm quyển sách về bán hàng, nhưng chưa bao giờ đọc được một cuốn sách đem đến những bài học thực tiễn toàn diện như thế này."

- Peter Caputa IV

CEO của Databox

"Inbound Selling loại bỏ nhận định cho rằng bán hàng là một từ bẩn thỉu và thay đổi cách bạn nghĩ về việc bán hàng. Đi từ những chiến thuật bán hàng thiếu kiên nhẫn và thiếu sáng tạo phổ biến suốt nhiều năm qua, Brian ủng hộ tính cá nhân hóa và phương pháp tiếp cận người dùng bằng cách xác định và khắc phục khó khăn trong kinh doanh. Mỗi trang đều đan xen những giai thoại hài hước về kinh nghiệm của tác giả để thể hiện một môi trường học hỏi đầy hứng thú cho những người làm sales và những người đang quan tâm tới nó. Đây là một tài liệu đọc gợi cảm hứng và đem đến một chiến lược có tính bước ngoặt, toàn diện và thực tế. Nói một cách ngắn gọn, nếu bạn không sử dụng inbound thì bạn đang làm sai."

- Rachael Plummer

Chuyên gia về bán hàng tại HubSpot

"Bạn đang cầm trên tay một cuốn sách hoàn chỉnh về hành trình của một người làm sales từ thời xưa cho tới thời nay. Người mua hàng đã thay đổi nhưng nhiều người bán hàng vẫn chưa thay đổi theo. Gần như các quyết định mua hàng đều thực hiện online. Người mua tự tìm kiếm nhiều thông tin hơn là người bán hàng. Người bán hàng cần tìm cách cải thiện những mối quan hệ dễ bị đổ vỡ giữa người bán và người mua. Công nghệ phá vỡ quy trình bán hàng thông thường. Brian đã chứng kiến hết mọi thứ. Anh ấy nói: "Lẽ ra tôi không chọn nghề sales…". Nhưng sau đó anh ấy đã học và trưởng thành từ một nhân viên trẻ thành trưởng nhóm sales tại HubSpot, trải qua mọi đắng cay ngọt bùi với công việc của mình. Anh ấy dồn hết sức mình vào cuốn sách để đem đến những lời khuyên làm sao để định hướng con đường bán hàng theo lối sống của khách hàng hiện nay. Brian bắt đầu sự nghiệp từ một nhân viên thiếu kinh nghiệm rồi từng bước thăng tiến theo thời gian. Trong suốt cuộc hành trình đó, anh ấy đã phải nghe rất nhiều câu trả lời "Không" đến nỗi mà nghe như là "Có", tiếp đó là những kinh nghiệm thực tế và cách anh ấy vượt qua khó khăn, tại sao anh ấy quyết định giữ vị trí quản lý sales. Không giống như một cuốn sách về chiến lược lãnh đạo – giáo điều và không thiết thực – cuốn sách này đào sâu từng vấn đề, chia sẻ những thấu hiểu quý báu từ kinh nghiệm cá nhân và bàn luận sâu về cơ chế bán hàng hiện đại. Hãy đồng hành với cuộc hành trình inbound sales này."

- Lindsay Kelley

Lãnh đạo Digital and Content Marketing, Telit

"Sách bán hàng có hàng tá nhưng hầu như không truyền được cảm hứng và toàn là những nhận định mà chúng ta đã được nghe hàng triệu lần, chỉ có thêm một vài phương pháp luận cho khác biệt. Còn những cuốn sách truyền cảm hứng và độc đáo thì rất ít, thậm chí những cuốn áp dụng được còn ít hơn nữa, và Inbound Selling là một trong những cuốn sách như vậy."

- Sam Belt

Chuyên gia bán hàng tại HubSpot

"Đây là cuốn sách phải đọc cho bất kỳ ai làm trong ngành bán hàng hoặc đang muốn gia nhập ngành này. Brian đã chỉ ra các

bước để có thể chinh phục inbound sales bằng các ví dụ thực tế và những câu chuyện có thật từ những ngày đầu tiên."

- Jill Fratianne

Chuyên gia bán hàng và nhà kinh doanh

LỜI MỞ ĐẦU

Tôi không thể tìm đâu một bộ đôi thú vị, năng động và giàu kinh nghiệm hơn Dan Tyre và Mark Roberge để viết lời mở đầu cho cuốn sách này. Dan Tyre hiện là giám đốc kinh doanh tại HubSpot và từng là nhân viên thứ sáu của công ty. Dan được biết đến trên toàn thế giới với vai trò là diễn giả nổi tiếng, nhà tư vấn, người hướng dẫn, nhà đầu tư cho các cá nhân, công ty về lĩnh vực sales. Mark Roberge từng là nhân viên thứ tư của HubSpot và từng giữ chức vụ trưởng bộ phận kinh doanh, đóng góp của ông đã giúp cho lợi nhuận của HubSpot tăng lên 100 triệu đô la chỉ trong một thời gian ngắn. Hiện tại, Mark vừa là một giảng viên lâu năm tại trường Kinh doanh Harvard, vừa là SVP của Global Sales và giám đốc doanh thu từ năm 2007 đến năm 2016. Và đây cũng chính là "cha đẻ" của cuốn sách bán chạy The Sales Acceleration Formula.

Tôi đã đề nghị Dan và Mark cùng bàn luận về lịch sử, tình trạng hiện tại và tương lai của ngành sales trên những luận điểm cá nhân của họ.

Lịch sử ngành sales qua nhãn quan của nhân viên bán hàng

Dan Tyre

Từ trước đến nay, ngành sales luôn phải gánh chịu một vết nhơ trong mắt của tất cả mọi người nhưng không ai biết chính xác tai tiếng này bắt nguồn từ đâu. Cuối thế kỷ thứ 19 là sự khởi đầu của quá trình mở rộng lãnh thổ tại Hoa Kỳ, người dân phải mua hàng hóa thiết yếu từ những tay bán hàng rong bởi vì họ không còn lựa chọn nào khác. Ngành sales chưa thực sự được xem là một "ngành" bởi vì nó chỉ đơn giản là một người nào đó đi khắp nơi với một con ngựa và một chiếc xe đẩy. Yếu tố tạo nên sự khác biệt nằm ở việc vận chuyển, còn sản phẩm và chất lượng chỉ là yếu tố xếp thứ hai. Những người bán hàng rong có quyền lựa chọn chỉ thực hiện giao dịch một lần và không gặp lại khách hàng thêm lần nào nữa nên khách hàng thường xuyên gánh chịu hậu quả xấu.

Hoạt động này đã tạo ra một ấn tượng không tốt về người bán hàng.

Khi nền kinh tế Mỹ bắt đầu khởi sắc, các gian trưng bày dần trở thành nơi mua sản phẩm nên vai trò của nhân viên sales hoặc chủ cửa hàng bắt đầu trở nên có ích. Việc cung cấp sản phẩm chất lượng đi kèm với dịch vụ tốt được quan tâm hơn do khách hàng biết bạn là ai, bạn ở đâu, và dễ dàng gặp bạn mỗi ngày.

Tiến đến những năm 1950, sự thay đổi tất yếu của ngành truyền thông đại chúng và ngành công nghệ đã tạo nên thời đại hoàng kim của lĩnh vực marketing, khi mà đế chế "những gã điên" (Mad Men) đóng góp vào sự nở rộ của xu hướng tiếp thị đại chúng các sản phẩm, dịch vụ trên tivi và radio. Thời điểm đó, marketing được ưu ái hơn sales vì khả năng tạo cầu hiệu quả, ấy vậy mà những nhân viên bán hàng vẫn duy trì mức độ tương đối thấp về phẩm chất, đạo đức và sự tín nhiệm.

Khởi đầu của tôi với ngành sales: Những người mua bị tước quyền

Vào những năm 1970, tôi đã bắt đầu sự nghiệp bán hàng của mình từ khi còn là một cậu bé tuổi vị thành niên, quả nhiên đây là một công việc rất "chiêu trò". Hồi đó, sales là sự lựa chọn cuối cùng trong tất cả các ngành nghề, những người lựa chọn nó thường là bất quá mới phải làm hoặc không được sáng dạ cho lắm. Công việc này đúng là vất vả nhưng lại được trả lương tương đối hậu hĩnh mà bạn chẳng cần phải ngồi trong văn phòng cả ngày để làm công việc giấy tờ hoặc đổ công sức học hành vất vả để có học vị cao. Thực tế, thành tích của tôi chỉ rơi vào hạng trung bình và luôn khiến phụ huynh phải cau mày nên tôi nghĩ làm sales là con đường kiếm sống lý tưởng.

Công việc đầu tiên tôi làm là bán từ điển cho hãng Southwestern Corporation từ năm 1976 đến năm 1977. Trải nghiệm đó đã dạy cho tôi tất cả về con người, quá trình, nỗ lực và sự vất vả. Tôi đi học tại một ngôi trường nằm ở phía Bắc vùng đô thị New York, nhưng được chỉ định làm việc ở các vùng Bellingham, bang Washington, và Portland, bang Oregon. Tôi không được nhận một đồng lương nào, trải qua một tuần huấn luyện nhóm, tôi và hai người được chiêu mộ khác bắt đầu đi "thực chiến". Hồi đó, cuốn *How to Master the Art of Selling** của Tom Hopkins là "kinh thánh" và tỷ lệ thành công là rất cao. Tuy nhiên, có một vài điều đắt giá mà tôi đã rút ra trong suốt sự nghiệp kinh doanh của mình. Đầu tiên, mọi người không giống nhau và lý do mua hàng của họ cũng

không giống nhau, vì thế một người làm sales thành công cần phải biết điều chỉnh hành vi của mình nhằm tăng tỷ lệ chốt đơn. Thứ hai, cần thiết lập một quy trình sales lặp đi lặp lại, ở đó bạn phải xác định đối tượng và cách tiếp cận khách hàng mỗi giai đoạn. Thứ ba, tỷ lệ thành công sẽ tỷ lệ thuận với số lần bạn áp dụng quy trình sẵn có của mình.

[*] *Sách đã được First News – Trí Việt xuất bản với tựa Làm chủ nghệ thuật bán hàng.*

Trong khoảng thời gian đó, chúng tôi tuân theo quy trình tập trung vào người bán, không hề chọn lựa phương pháp tiếp cận và chào hàng với gần như tất cả mọi người (mặc dù đối tượng phù hợp là học sinh và trẻ nhỏ). Việc tiếp cận khách hàng tiềm năng thực sự là một quá trình vật lý, bởi vì bạn phải gõ cửa đến từng nhà và gặp mặt trực tiếp. Quá trình này bao gồm khám phá khách hàng tiềm năng, thẩm định sơ qua về chất lượng, giới thiệu sản phẩm, dựa vào lý do mang tính cảm xúc để mua hàng, giải đáp các phản biện, rồi chốt đơn.

Chúng tôi sử dụng các kỹ thuật sales như "Puppy Dog" (cho phép khách hàng giữ cuốn từ điển mà không phải trả lại) hoặc "Porcupine" (trả lời một câu hỏi bằng một câu hỏi). Học được các kỹ năng này rất thú vị bởi vì ngành sales đầy rẫy những điều khó đoán, hơn nữa việc thấu hiểu quá trình ra quyết định mua sẽ cho bạn kiến thức về hành vi con người, điều bạn có thể áp dụng đâu đó trong cuộc đời mình.

Vào những năm 1980, tôi làm việc cho một công ty start-up bán máy tính cá nhân IBM và học được một chiến thuật bán hàng tiến bộ hơn, đó là chiến thuật "Định hướng giải pháp". Thật ra cách này vẫn lấy người bán làm trung tâm nhưng nó lại đề cao việc tập trung khai thác vấn đề của khách hàng thông qua các câu hỏi cụ thể và đem đến cho họ một giải pháp thích hợp. Tính chất của phương pháp này có thể tạo ra sự thay đổi. Đầu tiên, nó liên quan đến việc khai phá nhu cầu thật sự của khách hàng thay vì tập trung vào tính năng của thứ bạn đang bán. Thứ hai, phương pháp này cần bạn phải hiểu rõ mô hình kinh doanh của khách hàng và đánh giá liệu sản phẩm có thể đặt vừa trong mô hình đó hay không. Thứ ba, việc giải quyết được khó khăn của khách hàng tạo ra một lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp của bạn, tăng lòng tin và dễ dàng chốt đơn. Phương pháp này đã mang lại hiệu quả cho công ty của tôi.

Sales trong buổi bình minh của content marketing

Trong suốt hai mươi lăm năm đầu lăn lộn trong ngành, tôi đã chứng kiến sales và marketing luôn ở hai thái cực trái ngược nhau. Ở thời điểm đó, những người điều hành công ty tăng lợi nhuận bằng việc tuyển một trưởng nhóm sales có tham vọng và tuyển những người làm field sale* để tăng thị phần. Càng có nhiều nhân viên sales thì công ty đó càng ăn nên làm ra. Ngược lại, các nhân viên marketing bị rơi vào thế thất sủng. Với những người trong ban điều hành, marketing là thứ tốn nhiều chi phí nhưng mang lại ít kết quả. Còn với những người quản lý có thâm niên thì cho rằng marketing rất "sến sẩm" và khó định lượng. Việc của marketing là làm thương hiệu và tạo ra nguồn lead**, nhưng nguồn lead này thường đến chậm và tạo ra nhiều câu hỏi nghi ngại về chất lượng.

** *Những chuyên viên bán hàng thường hoạt động bên ngoài văn phòng, gặp gỡ khách hàng, đàm phán và thương lượng để trực tiếp chốt đơn hàng.*

*** *Lead: tập hợp đối tượng khách hàng có phản hồi hoặc thể hiện sự quan tâm tới sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp sau chiến dịch marketing. Đối tượng này được coi là khách hàng tiềm năng, có khả năng thuyết phục mua hàng.*

Khi cả thế giới gần như thay đổi hành vi mua hàng từ các điểm bán trực tiếp sang các kênh online (2000 – 2010) thì marketing mới chứng minh được khả năng của nó trong việc sản sinh lợi nhuận. Vậy nguyên nhân cụ thể tạo ra sự thay đổi đó là gì? Thứ nhất, hiệu quả của việc thu lead từ website cao hơn hẳn việc thu thập bằng tay của bộ phận sales hoặc marketing. Thứ hai, công việc khám phá người mua chất lượng được giảm bớt gánh nặng do nhân viên sales hiểu được đối tượng nào quan tâm đến sản phẩm. Thứ ba, inbound marketing* loại bỏ hoạt động prospecting ** (công việc tốn thời gian và ít giá trị nhất trong quy trình sales) và thay bằng quá trình self-selection (khách hàng tự chủ động khám phá và lựa chọn) để có thể kết nối với những khách hàng mang lại giá trị cao. Thứ tư, quy trình sales được nâng cao mang lại nguồn thu lớn. Thứ năm, giao dịch online thông qua trang web và di động giảm cho sales rất nhiều khoản phí. Cuối cùng, mua bán online tích trữ các nguồn dữ liệu giá trị cho việc cải tiến quy trình sales.

* *Inbound marketing là marketing dựa trên giá trị, nghĩa là bạn tìm kiếm khách hàng bằng cách thu hút và "nuôi dưỡng" khách hàng tiềm năng với những nội dung, dữ liệu và dịch vụ khách hàng chất lượng, chứ không phải làm phiền họ bằng những email, tin nhắn rác*

hoặc những quảng cáo phản cảm.

** *Prospecting là sự tìm kiếm thông tin khách hàng ở ba cấp độ: Lead (đầu mối khách hàng), Prospect (khách hàng tiềm năng), và Qualified Prospect (khách hàng tiềm năng đủ điều kiện).*

Vào năm 2007, với vai trò là nhân viên sales thứ hai của HubSpot, tôi rất may mắn được làm việc với Mark Roberge và chứng kiến sự khởi đầu của kỷ nguyên inbound marketing. Ban đầu, tôi tạo lập các mối làm ăn bằng việc gọi điện thoại trực tiếp – từ gia đình, bạn bè cho đến những ai sẵn sàng nghe tôi nói – và giải thích cho họ về giá trị mà HubSpot Inbound Marketing mang lại. Tôi nhận được hai câu hỏi điển hình: "Inbound marketing là gì?" và "Nó sẽ hiệu quả thật chứ?". Tôi mỉm cười và nói với họ rằng đây là một nguyên lý mới, nhưng tôi hiểu nó và nhận được giá trị nó mang lại với vai trò là một trong những khách hàng đầu tiên tại HubSpot.

Chuyển từ sales truyền thống sang sales theo phương thức inbound là một sự cải tiến lớn. Tôi không phải gặp khách hàng trực tiếp nữa mà chỉ cần nói chuyện với họ qua điện thoại. Thay vì đổ thời gian đi tìm đối tượng, tôi chỉ cần làm việc với những người đã có sự quan tâm đến nội dung của công ty (như các bài nghiên cứu hay các bài blog). Tôi không cần phải thực hiện các bài diễn thuyết mà chỉ đơn giản là ngồi xuống nói chuyện với họ sau khi đã tìm hiểu về nhu cầu của khách hàng.

Trong mười năm tới, những người làm sales sẽ có những cơ hội mà các marketer đang sở hữu để phân biệt giá trị dựa vào cách thức họ bán hàng. Những marketer đầu tư vào inbound nhận thấy một sự gia tăng rõ rệt trong tỷ suất lợi nhuận từ một thập kỷ qua. Điều này cũng sẽ xảy ra với những người làm sales. Theo tôi, những người làm sales sẽ gặp nhiều thách thức hơn khi thay đổi "luật chơi", nhưng điều đó không phải là nỗ lực vô ích.

Tương lai phía trước cực kỳ mở rộng cho dân sales, đặc biệt là những người sẵn sàng tiếp thu phương thức bán hàng mới, tận dụng công nghệ ngay trước mắt họ và thậm chí đổi sang cách tiếp cận theo nhu cầu khách hàng.

Sales hiện tại và tương lai

Mark Roberge

Khi tôi phỏng vấn và tuyển dụng tác giả của cuốn sách này vào năm 2012, tôi không hề đoán được anh ấy sẽ gây ảnh hưởng đến công ty này như thế nào. Thứ hạng của anh ấy tiến bộ theo thời

gian, từ nhân viên sales có biểu hiện tốt nhất cho đến trưởng nhóm sales, tôi thực sự rất tự hào với thành tích mà Brian đạt được. Nhưng tôi còn tự hào hơn nữa khi chứng kiến quá trình Brian thực hiện cuốn sách này.

Vào năm 2007, tôi cùng với một vài người bạn cùng lớp tại MIT gia nhập HubSpot, một công ty phần mềm đặt ở Cambridge, Massachusetts. Tôi là nhân viên thứ tư và là nhân viên sales đầu tiên. Sử dụng phần lớn khái niệm mà Brian đã nhắc đến trong cuốn sách này, tôi đã giúp công ty tăng lên 10.000 khách hàng và tạo ra hơn 100 triệu đô la trong doanh thu hàng năm và lãnh đạo một đội ngũ toàn cầu gồm 400 người. Đây là một chuyến hành trình tuyệt vời với những nhịp điệu đầy hào hứng bởi sự tác động của chúng tôi đã đem đến sự hài lòng cho cuộc sống của khách hàng. Tuy nhiên, tuyển vào những người như Brian, theo dõi sự trưởng thành của họ trong tổ chức của chúng tôi và nhìn thấy những đóng góp của họ cho lĩnh vực này có lẽ là phần thỏa mãn nhất trong trải nghiệm của tôi.

Từ khi tôi rời HubSpot, tầm nhìn của tôi rộng mở hơn vì tôi có cơ hội được làm việc trong các bối cảnh thị trường đa dạng. Hiện tại, tôi đang giảng dạy toàn thời gian tại Harvard về sales và entrepreneurship. Tôi đã giúp cho nhiều công ty lớn cải tạo thị trường mục tiêu với vai trò là chuyên gia tư vấn tại Boston Consulting Group. Tôi giúp các công ty start-up tăng doanh số bằng việc đầu tư, cố vấn chiến lược, và tham gia vào hội đồng quản trị. Từ những kinh nghiệm này, tôi càng trân trọng phạm vi ứng dụng rộng lớn của inbound selling*.

* *Trong inbound selling (inbound sales), mục đích của việc bán hàng là bán những giá trị lợi ích cho khách hàng chứ không chỉ đơn thuần là bán sản phẩm.*

Internet mang quyền làm chủ về tay khách hàng

Giống như Dan đã đề cập, ở giai đoạn tiền Internet, người mua hàng phải nói chuyện với nhân viên sales để mua sản phẩm vì họ cần thông tin chi tiết về lời đề nghị mua hàng, so sánh giá cả giữa các bên, cần nguồn lực như thế nào để cài đặt hoặc sử dụng sản phẩm,... Và nhân viên bán hàng đã làm méo mó những thông tin này để khiến khách hàng hợp tác dù họ không phải là đối tượng dành cho sản phẩm. Vì vậy, khi sự đã rồi thì người mua hàng cũng khó tìm lại được kẻ lừa đảo để bắt đền. Cũng từ đây, ngành sales phải chịu một vết nhơ trong hình tượng của mình.

Nhưng Internet ra đời đã thay đổi tình cảnh này. Người mua không cần nhờ đến nhân viên để mua hàng nữa vì họ có thể đọc thông tin sản phẩm trên mạng, so sánh sản phẩm giữa các thương hiệu và tìm ra một cái giá hợp lý. Thỉnh thoảng họ có thể thử dùng sản phẩm và mua luôn mà chẳng cần phải nói chuyện với một người nào cả. Vậy điều đó có nghĩa là ngành sales đang dần chết? Tôi không nghĩ như vậy. Nhưng dù sao sự thay đổi của hoàn cảnh cũng khiến cho cách làm sales thay đổi đáng kể.

Những kẻ bán hàng thiếu đạo đức cũng không thể thoát tội một cách dễ dàng bởi vì thông tin trên mạng Internet được truyền đi theo từng phút nên việc tìm ra kẻ xấu rất dễ dàng. Điều đó là do sự hiện diện của các trang mạng xã hội (như Facebook, LinkedIn, Twitter,...), các trang review khách hàng (như Yelp, G2 Crowd,...) và các diễn đàn của các công ty. Thực hiện hành vi bán hàng xuyên tạc là một nụ hôn tử thần đối với những người làm sales.

Chuyển đổi sang mô hình inbound selling

Do bối cảnh mua hàng thay đổi nên một vài vai trò của người bán hàng có thể được tự động hóa. Phương thức bán hàng "Crocodile" (tập trung vào khoe khoang sản phẩm mà không quan tâm đến nhu cầu của khách hàng) sẽ tuyệt chủng bởi vì những kẻ bán hàng này không còn có giá trị gì nữa do những thông tin mà những người này cung cấp cho khách hàng có thể có được chỉ với một cú click.

Có những tình huống mà tự động hóa không thể thực thi được, lúc này các inbound salesmen sẽ thay thế cho legacy salesmen. Ví dụ, sản phẩm có nhiều phiên bản khiến cho khách hàng bối rối, hay sản phẩm vừa thâm nhập vào một thị trường mới và người mua không có điều kiện để tiếp cận thông tin. Nhưng trường hợp hay xảy ra nhất là chính khách hàng cũng không thể định hình được doanh nghiệp đang tồn tại những khó khăn và cơ hội như thế nào, nên họ rất cần một nhân viên bán hàng có trình độ để khai sáng cho họ về những điều đó trước khi lắng nghe bất kỳ một lời mời mua hàng nào.

Trong những hoàn cảnh như vậy, người bán hàng theo phương thức inbound là kẻ chiếm ưu thế vì họ có thể gắn kết với khách hàng một cách thân mật, thậm chí không khiến khách hàng khó chịu khi truy cập vào thông tin cá nhân của mình.

LỜI TỰA

Tôi bắt đầu có ý tưởng viết cuốn sách này vào tháng Chín năm 2015, ngay trước khi diễn ra lễ cưới ở Gloucester, Massachusetts của hai người bạn tốt từ nhiều năm trước. Ngồi trong phòng khách sạn một mình chờ đợi buổi lễ bắt đầu, một tia hoảng loạn tràn qua, không phải do sự kiện sắp diễn ra mà do tôi phát hiện mình đã quên một số nguyên tắc bán hàng quan trọng đã tích lũy được tại HubSpot.

Điều này xảy ra từ khi tôi lên chức quản lý bán hàng, do tập trung vào công tác tuyển dụng và huấn luyện đào tạo nên kỹ năng bán hàng của tôi đã bị mai một đáng kể. Trong các buổi họp 1 - 1, các nhân viên cũng phải nhắc tôi một số nguyên tắc cơ bản. Vì vậy, tôi bắt đầu viết ra mọi thứ tôi có thể nhớ về cách bán hàng tại HubSpot. Tôi muốn ghi lại những kinh nghiệm bán hàng của chính mình và những điều tôi đã được truyền dạy. Khi đó, tôi chưa nghĩ sâu xa về kết quả công việc mà chỉ đơn giản là không muốn mọi thứ tuột ra khỏi đầu từ lúc nào không hay.

Trong khoảng một hay hai tuần, tôi viết được 10.000 chữ nhưng vẫn còn nhiều điều để nói. Dù đã nhận lời khuyên từ người cố vấn nhưng tôi không muốn công việc này chỉ dừng lại ở một bài blog hay một cuốn ebook nên tôi tiếp tục viết. Tôi hoàn thành sau khoảng bốn, năm tháng với số lượng 50.000 chữ. Nhưng cấu trúc của nó thì hỗn loạn và có cảm giác chưa hoàn thiện.

Thực ra, ban đầu tôi chỉ định viết cho những người bán hàng ở vị trí cấp dưới (chương 3 và chương 7) nhưng sẽ là lãng phí nếu tôi dừng lại ở đó bởi kinh nghiệm làm quản lý và những kiến thức tôi học được từ những nhà điều hành khác cũng rất hữu ích. Để giúp cho người đọc định hướng trong quá trình đọc sách, tôi chia cuốn sách làm năm phần:

- **Phần 1:** Tại sao lại là inbound sales? (Chương 1 và 2)

- **Phần 2:** Làm thế nào để trở thành người bán hàng theo phương thức inbound? (Chương 3 đến 7)
- **Phần 3:** Dẫn dắt nhân viên bán hàng theo phương thức inbound: những kinh nghiệm dành cho các quản lý sales tiên phong (Chương 8 và 9)
- **Phần 4:** Inbound selling có ý nghĩa gì trong điều hành? (Chương 10)
- **Phần 5:** Tương lai của ngành sales và nghề sales chuyên nghiệp (Chương 11)

Hy vọng nhỏ bé của tôi trong việc chia sẻ những gì tôi đã học được là những nhân viên bán hàng có thể rút ra một điều gì đó khi đọc cuốn sách này, những người quản lý cân nhắc làm thế nào để nhân viên của mình làm việc tốt hơn, và những người lãnh đạo trong ban điều hành nhận ra doanh nghiệp của họ phải thay đổi cách bán hàng ra sao để có thể thành công trong thời đại người mua nắm quyền.

Bạn đọc cũng đừng ngần ngại thể hiện sự phản biện của bạn đối với tôi, bạn có thể chia sẻ ý kiến cá nhân với tôi thông qua LinkedIn. Tôi mong muốn được lắng nghe từ bạn, giúp đỡ bạn và học hỏi từ bạn.

LỜI DẪN NHẬP

Chúng ta nên phát hiện và công nhận những nhà kinh doanh tiên phong đã có công thay đổi bộ mặt của cả lĩnh vực. Brian Halligan là một trong những người tiên phong như vậy và tôi không thể nghĩ ra cách nào tốt hơn để giới thiệu cuốn sách này hơn là chia sẻ cuộc phỏng vấn cuối năm 2015 của tôi với anh ấy. Cùng với người đồng sáng lập, Dharmesh Shah, anh đã thành lập HubSpot vào năm 2006, thực hiện sứ mệnh thay đổi cách làm marketing của cả thế giới.

Có một điều hài hước là bạn chỉ chuẩn bị để thay đổi một khía cạnh trong lĩnh vực kinh doanh, nhưng khi đã hoàn thành mục tiêu đó thì bạn lại muốn làm nữa. Vì vậy, Brian và Dharmesh tiếp tục mở rộng sứ mệnh của họ vào năm 2014, và chia sẻ tầm nhìn của họ về một doanh nghiệp làm inbound toàn diện. Điểm dừng chân tiếp theo trên hành trình của họ là thay đổi cách thế giới bán hàng, và đây cũng là những gì cuốn sách này bàn luận.

Đầu tiên, tôi xin giới thiệu một chút thông tin cơ bản về Brian.

Brian Halligan là đồng sáng lập và CEO của HubSpot. Trước HubSpot, Brian là một đối tác liên doanh tại Longworth Ventures và bán hàng tại Groove Networks, được Microsoft mua lại. Trước đây, Brian là phó chủ tịch bán hàng cao cấp tại PTC.

Anh là đồng tác giả của hai cuốn sách, *Marketing Lessons from the Grateful Dead* với David Meerman Scott và Bill Walton, *Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs* với Dharmesh Shah.

Brian hoạt động trong ban giám đốc của Tập đoàn Fleetmatics (FLTX), một nhà cung cấp toàn cầu về các giải pháp quản lý đội tàu. Anh được vinh danh là "Doanh nhân của năm" của Ernst & Young vào năm 2011, giám đốc điều hành được xếp hạng cao nhất của Glassdoor 25 vào năm 2014 và 2015.

Ngoài ra, anh cũng tham gia những hoạt động cộng đồng. Tổ chức từ thiện yêu thích của Brian là Camp Harbor View, hỗ trợ gần 1.000 thanh niên từ các khu phố nguy hiểm của Boston thông qua hai trại hè kéo dài bốn tuần tại Long Island, Boston.

Trong thời gian rảnh rỗi, Brian theo dõi đội bóng chày Red Sox yêu thích và đọc sách. Anh dạy khóa Thiết kế, Phát triển và Ra mắt các sản phẩm thành công trong môi trường kinh doanh tại MIT's Sloan School of Management[1].

Phỏng vấn với Brian Halligan, CEO và Chủ tịch HubSpot[2]

Tháng 12 năm 2015.

Brian: Brian, tôi rất cảm kích khi anh dành thời gian nói chuyện với tôi. Câu hỏi đầu tiên tôi muốn dành cho anh là anh và công việc bán hàng đã nên duyên như thế nào?

Halligan: Tôi bắt đầu bán hàng vào năm 1990, ngay sau khi tốt nghiệp. Tôi học ngành kiến trúc điện ở đại học, sau đó tôi đi thực tập vào năm thứ ba và năm thứ tư, rồi nhận ra mình không phù hợp với công việc này. Bạn bè mà tôi hay chơi cùng thường là những người làm sales, họ lúc nào cũng nói đến khách hàng và doanh số. Vì vậy, tôi không thể tránh được việc đi làm cho một công ty phần mềm có văn hóa sales mạnh mẽ, vai trò của tôi khi đó là thư ký của phó chủ tịch bộ phận bán hàng. Họ giao cho tôi những dự án bán hàng khi tôi trở thành BDR đầu tiên. Đó là câu chuyện bắt đầu của tôi.

Brian: Hãy kể cho tôi về công việc đó. Tôi rất muốn được nghe sales ngày đó khác bây giờ như thế nào?

Halligan: Tôi ở trong nhóm bán hàng làm việc trực tiếp với khách hàng. Hồi đó chẳng có những thứ như là WebEx, GoToMeeting, hay là Zoom. Bạn phải dành cả cuộc đời ngồi trên máy bay đi gặp mặt khách hàng. Bạn sẽ phải bay dọc đất nước và thực hiện hàng tá cuộc gọi bán hàng trong thành phố, hầu như chẳng hiệu quả. Trong mỗi chuyến đi, tôi phải mang theo một dàn Unix và một cái monitor khổng lồ, nặng cả chục ký, tay tôi mỏi và đau rã rời. Trong ba, bốn lần sẽ có một cuộc hẹn bị hủy vào phút cuối và anh sẽ phải ngủ trong thành phố đó với cái máy tính khổng lồ của mình. Bây giờ nghĩ lại thấy thật khôi hài. Hồi đó, mọi người muốn gặp anh và dành thời gian với anh. Ai cũng muốn đi ăn tối và đi đến nhất trí.

Với cách bán hàng ngày nay, việc gặp mặt trực tiếp không còn cần

thiết nữa vì đã có sự tham gia của điện thoại, công nghệ với phần mềm viễn thông, webinar,... Bây giờ có ít nhất 30% cơ hội cuộc gặp sẽ bị hủy. Điều này thật điên khùng. Tôi nghĩ rằng mọi người chẳng muốn gặp mặt những người bán hàng nữa. Họ không nhất thiết phải đi ăn tối với bạn và đồng ý với bạn. Họ muốn về nhà và dành thời gian cho gia đình.

Còn vào thời đó thì lại khác. Thứ Ba là ngày cho những cuộc gọi chào hàng. Bạn phải chào hàng cả ngày để sắp xếp các cuộc gặp mặt cho cả tuần. Đó là ngày tệ nhất trong tuần. Nhưng thực ra nó lại hiệu quả. Mọi người sẽ nhấc máy. Họ không có ID của người gọi. Không có email. Bạn chỉ cần gọi cho họ. Đó là cách duy nhất để làm việc. Khách hàng càng cần bạn thì họ càng bắt máy.

Thứ hai, khách hàng hồi đó sẽ gọi lại cho bạn vì chẳng có cách nào tốt hơn để biết về những sản phẩm đang có mặt trên thị trường. Bạn nên đến thư viện và nói chuyện với bạn bè. Không nên chỉ tìm hiểu về đối thủ khác, làm như vậy thật ra rất khó để hiểu tường tận. Người mua phụ thuộc vào bạn hơn bây giờ, giờ thì gọi điện chẳng có tác dụng nữa vì họ không thèm bắt máy.

Ngày nay, người mua không cần bạn nhiều như trước đây vì tất cả thông tin đều ở ngay trong tầm tay của họ. Họ có thể ghi âm và đặt câu hỏi, truy cập trang web và tìm sản phẩm, giá cả, Google và tìm hiểu về đối thủ cạnh tranh, kết nối với bạn trên LinkedIn. Mọi thứ hoàn toàn khác rồi. Điều làm tôi bực bội, cũng như điều tôi nghĩ là một cơ hội lớn, đó là hầu hết các nhân viên bán hàng vẫn suy nghĩ như năm 1990.

Brian: Nếu cách người mua mua hàng đã thay đổi, tại sao anh nghĩ người bán chưa bắt kịp điều đó? Sự mất kết nối ấy nằm ở đâu?

Halligan: Tôi nghĩ rằng hành vi là khó thay đổi. Giả sử bạn là nhân viên bán hàng và bạn đã dành hai mươi năm làm một điều có tác dụng để tăng doanh thu. Bạn đã có một hệ thống và một quy trình mà bạn đã phát triển và bạn đang kiếm được nhiều tiền. Rất khó để thay đổi thói quen dù trí óc của chúng ta nhận thức rất rõ ràng. Ví dụ, bạn là một nhân viên bán hàng, có một số lạ gọi đến và bạn không chịu trả lời, bạn nhận email quảng cáo và không thèm mở chúng vì nó là tin rác trong mắt bạn, nhưng khi bạn gửi email cho khách hàng thì bạn gọi đó là email marketing, khi bạn thực hiện các cuộc gọi chào hàng thì bạn gọi đó là tạo khách hàng tiềm năng. Phải mất một thời gian để sự mất kết nối đó biến mất.

Brian: Điểm ngoặt là gì? Hay chỉ ngồi chờ đợi một thế hệ mới?

Halligan: Chúng tôi đang nhìn nó ở khía cạnh marketing. Điều tương tự đối với các marketer. Họ vẫn đang thực hiện hàng loạt quảng cáo truyền hình. Họ đang lãng phí tiền của họ vào đó. Nhiều người vẫn đang mua danh sách và spam. Đa số vẫn đang làm mấy chiêu lỗi thời và cực kỳ khó đo lường. Phải mất thời gian để thị trường thích ứng với thực tế.

Brian: Một điều tôi đã suy nghĩ gần đây là liệu thuật ngữ inbound sales có phải là một cách nói mâu thuẫn. Inbound sales dựa trên việc thu hút khách hàng tiềm năng bằng cách lắng nghe các dấu hiệu mua hàng, trả lời các câu hỏi và giúp họ giải quyết các thách thức, các vấn đề, nhưng vẫn thường yêu cầu nhân viên bán hàng liên lạc – điều được xem là outbound. Liệu một nhân viên bán hàng có thể làm inbound đúng nghĩa?

Halligan: Tôi nghĩ là bạn có thể. Hãy so sánh và đối chiếu hai cách tôi làm. Theo cách truyền thống thì tôi sẽ lập một danh sách 100 người trong khu vực và lấy địa chỉ email. Sau khi gửi email, tôi sẽ bắt đầu hành động. Tôi có được tên và khách hàng ngay ở email, về cơ bản là tôi đã hoàn thành công việc. Khả năng nhận được phản hồi là rất thấp, bạn có thể chỉ nhận được một phản hồi. Tôi nghĩ thà gọi điện cho người đã ghé trang web của bạn còn hơn, bởi vì bạn đã có sẵn kết nối với người ta rồi. Vậy làm thế nào để khiến những người đã ghé thăm quay trở lại? Làm thế nào để đo lường họ đã làm gì trên trang web, và làm sao để tạo một thông điệp email đánh vào đúng nỗi đau để kéo họ quay trở lại? Đó là sự khác biệt về ưu tiên, lựa chọn khách hàng đã quan tâm đến bạn. Mức độ nghiên cứu cũng khác nhau. Việc nghiên cứu có đáng thời gian không? Tôi cho rằng rất đáng vì khách hàng sẽ không tha thứ cho những nội dung email viết cẩu thả và không hữu ích. Họ không mở, mà tệ hơn là sẽ bêu riếu bạn trên LinkedIn. Họ hoàn toàn miễn nhiễm với những email kiểu như vậy. Câu hỏi người bán hàng phải đặt ra cho mình là: Làm thế nào để tạo nội dung hay cho email và cho những cuộc gọi giới thiệu nhằm khiến khách hàng muốn gọi lại để hiểu kỹ hơn về sản phẩm?

Brian: Từng có người nói với tôi rằng: "Này Brian, tôi hiểu thứ gọi là inbound marketing và tôi rất thích nó. Tôi cũng muốn làm lắm nhưng trong ba tháng tới khi tôi sử dụng phần mềm này, tôi không thể đợi kết quả để báo cáo cho công ty. Tôi phải mua danh sách, làm điều gì đó khác trong khoảng thời gian đó". Tôi đoán ý của câu hỏi này là: "Traffic của website có đủ cho đội bán hàng để báo cáo không?"

Halligan: Thậm chí nếu không đủ thì cũng phải cỡ Northern California. Thay vì mua một danh sách các CEO công ty công nghệ và gửi cho họ bức email có nội dung giống nhau thì bạn có thể sử dụng công nghệ hiện giờ để tìm hiểu về họ trước khi gửi, sau đó gửi đi những email có nội dung tốt theo quy trình. Theo dõi khi nào họ mở và tương tác với nội dung như thế nào, sau đó tăng độ tương tác bằng cách kéo họ quay trở lại với trang web. Tôi nhận được mười lăm email hoặc cuộc gọi chào hàng mỗi ngày. Chúng không được tối ưu cho cá nhân. Chúng chẳng nói đến dòng tweet gần đây mà tôi có hay một bài báo gần đây về tôi trên truyền thông. Những thứ đó hoàn toàn "lạnh lùng", và vì thế chúng chẳng bao giờ được nhận câu trả lời.

Brian: Nếu như chúng cần được tối ưu hơn thì anh nghĩ phải cải thiện thêm bao nhiêu phần trăm? Anh có phản hồi với mức 10% không?

Halligan: Nếu như ai đó gửi tôi một email được soạn với nội dung hữu ích thì chắc chắn tôi sẽ trả lời. Tôi sẽ không nghĩ họ là nhân viên bán hàng. Tôi chỉ nghĩ là họ đang giúp tôi. Họ vừa giúp khách hàng vừa bán được sản phẩm. Đó là một giải pháp bán hàng hiệu quả.

Brian: Vâng. Chúng tôi nhận được rất nhiều nhận xét về khía cạnh marketing. "Tôi nghĩ rằng inbound marketing có tác dụng cho một số ngành nhất định, nhưng trong ngành này thì không tốt lắm". Tôi không đồng ý với quan điểm này, còn anh nghĩ sao về nó?

Halligan: Đó là một cái cớ để không phải thay đổi.

Brian: Anh nghĩ như vậy thôi sao? Anh nghĩ rằng chỉ là mọi người không muốn thay đổi? Họ nghĩ: "Này. Điều đó hay nhưng chúng tôi là một ngành chuyên môn hóa cao". Và chúng tôi sẽ trả lời: "Nghe này, tôi hiểu bạn đặc biệt như bất kỳ ai. Thực ra bạn chẳng có gì đặc biệt cả". Có phải ý anh là mọi người thường đi theo lối mòn từ quá khứ?

Halligan: Vâng. Khi tôi nghĩ về email, thời chúng ta mới làm email marketing mười năm trước thì mọi người nghĩ chúng ta bị điên, họ sẽ nói: "Anh nói cái quái gì thế? Mạng xã hội và marketing ư? Cái gì? SEO ư? Cái gì thế?". Còn bây giờ thì mọi người đã thay đổi. Như hồi mới thành lập HubSpot, chẳng có mấy ai dùng Facebook, việc marketing bằng Facebook còn tương đối lạ lẫm với nhiều người, nhưng bây giờ thì ai cũng lướt Facebook. Tôi cho

rằng hiếm có lĩnh vực nào mà không hợp với inbound marketing và inbound sales. Thực tế cho thấy con người thường xuyên thay đổi lối sống và cách họ shopping cũng đã thay đổi. Nếu như marketing và sales không thích ứng với những thay đổi đó thì chúng ta mãi bị mắc kẹt trong quá khứ. Thế giới mạng đã thay đổi mọi thứ. Nếu như trong danh sách Fortune 500 năm 1985 có 500 công ty, thì năm 1995 vẫn có khoảng 420 công ty còn trụ lại trong đó. Hồi trước, khi anh đã chạm tới đỉnh thì anh sẽ đứng nguyên ở đó, nhưng thời nay thì chẳng còn chuyện như thế. Anh nhìn từ năm 2005 tới 2015 sẽ thấy sự khác biệt rõ rệt. Internet đã thay đổi mọi lĩnh vực. Chúng ta đang trải qua một sự dịch chuyển trong nền kinh tế lớn hơn cả cách mạng công nghiệp vào những năm 1800. Chúng ta rất may mắn khi có thể sống sót qua sự chuyển dịch vĩ đại như vậy.

Nghĩ đến việc ngành sales không chịu thay đổi và những mánh khóe trong thương mại từ hai mươi năm trước vẫn được áp dụng khiến tôi không chấp nhận nổi.

Tôi chỉ nghĩ về cách mà mọi người mua hàng, và cách họ tương tác với một nhân viên bán hàng như tôi. Ngày trước, họ cần tôi từ đầu cho tới cuối khi mua hàng. Mọi thông tin họ muốn tôi đều có. Bây giờ, họ không cần tôi nữa vì họ biết mọi thứ. Họ chỉ cần tôi khi hoàn thành giao dịch. Và kể cả lúc này, ngày càng nhiều giao dịch được thực hiện qua mạng nên họ cũng chẳng cần gặp nhân viên bán hàng nữa.

Sự xuất hiện của Internet với Ebay, Amazon khiến việc tạo doanh thu tốn ít chi phí. Nhân viên bán hàng trở thành tư vấn viên.

Brian: Vậy có còn lĩnh vực nào vẫn cần hoặc luôn luôn cần những nhân viên bán hàng phải ra ngoài gặp trực tiếp khách hàng không? Liệu điều đó có ảnh hưởng đến nhận định của anh về những người không muốn thay đổi?

Halligan: Dù bên trong hay bên ngoài thì đó cũng không phải là điều quan trọng. Tôi cho rằng sự khác biệt nằm ở việc khách hàng đã thay đổi rất nhiều. Nơi họ có thể tiếp cận thông tin rộng hơn nhiều so với trước kia. Ngày trước, khách hàng phải nói chuyện nhiều với nhân viên bán hàng, nhưng giờ thì vai trò của họ đã giảm đi đáng kể. Mọi nghiên cứu lấy đối tượng là thời gian mua chứ không còn là thời gian bán. Khách hàng tự thuyết phục mình chứ không phải là người bán hàng.

Brian: Chúng ta sẽ chứng kiến cuộc cách mạng trong ngành sales

như thế nào trong mười hoặc hai mươi năm tới?

Halligan: Xu hướng hiện tại là: người mua nhìn thấy nút, bấm nút, nhìn thấy đơn, điền đơn, đọc một đoạn nội dung và được một nhân viên bán hàng liên lạc vào ngày hôm sau. Tiếp theo là bạn bấm nút "Chúng tôi đã biết rõ về bạn. Lập lịch hẹn với nhân viên bán hàng". Và bạn sẽ được cho vào lịch hẹn của nhân viên đó. Nếu tiến xa hơn thì bạn có thể trò chuyện ngay lập tức với nhân viên bán hàng. Tôi cho rằng cuộc cách mạng sẽ diễn ra trong năm tới. Một cuộc cách mạng nữa cũng sẽ xảy ra khi thế hệ Z trưởng thành. Họ không dùng email, không dùng web mà chỉ dùng mobile app. Họ không dùng điện thoại để gọi điện. Vì vậy, bạn phải tìm cách tiếp cận với thế hệ hoàn toàn miễn dịch với các cuộc gọi và email này. Bạn phải tìm ra giải pháp để tiếp thị tốt trên mạng xã hội và tiếp thị trên mobile app nữa. Sự chuyển dịch lớn đó sẽ diễn ra trong mười năm tới.

Brian: Anh nghĩ sao về vai trò của công nghệ trí tuệ nhân tạo (như Watson) và công nghệ thực tế ảo trong ngành marketing và sales?

Halligan: Đây là hai cái khác nhau. Tôi nhìn nhận thực tế ảo thỏa mãn người mua, còn trí tuệ nhân tạo thỏa mãn người bán. Bạn sẽ thấy vai trò của AI rất rõ. AI về căn bản là app, càng thông minh, càng nhạy bén thì tính cá nhân hóa và khả năng suy đoán càng tốt hơn.

LỜI GIỚI THIỆU

Đối với một người bán hàng hay quản lý bán hàng, inbound quả thực là một khái niệm xa lạ. Nhưng nếu nói rằng đây là phương pháp giúp bạn bán hàng mà không cần quảng cáo, bán hàng mà không làm cho khách hàng cảm thấy phiền hà, tức giận hay căm ghét bạn thì bạn sẽ thấy inbound selling quả là một khái niệm thú vị mà bạn muốn tìm hiểu.

Năm 2012, khi tôi bắt đầu khởi nghiệp và thành lập công ty, như mọi CEO và nhà sáng lập của bất kỳ công ty nào, nhiệm vụ hàng đầu của tôi là bán hàng để công ty... sống sót. Tuy vậy, khi đó, tôi may mắn có một số vốn nhất định giúp tôi và đồng nghiệp cũng đủ thời gian một, hai năm sống sót kể cả không bán được gì. Điều này vô tình khiến tôi bán hàng theo phong cách... chẳng có gì gấp gáp hay thúc ép khách hàng. Gặp gỡ khách hàng tiềm năng, chúng tôi hay nghe họ chia sẻ những gì họ đang làm, những khó khăn và dự định của họ trong quá trình triển khai các hoạt động marketing, quảng cáo bán hàng hay lưu giữ và bán lại cho các khách hàng cũ của họ. Tôi thường trò chuyện, kết nối, chia sẻ những kinh nghiệm và góc nhìn của cá nhân mình với vấn đề của họ, kể cả khi những vấn đề đó không liên quan gì tới giải pháp, dịch vụ của công ty mình. Điều thú vị là dù không tự quảng cáo nhiều về dịch vụ của chúng tôi nhưng cuối buổi nói chuyện, những khách hàng tiềm năng thường hay hỏi lại chúng tôi nhiều điều. Họ như muốn tìm hiểu xem có thể ứng dụng dịch vụ của chúng tôi để giải quyết khó khăn nào trong doanh nghiệp của họ hay không.

Điều này giống như một bí quyết quen thuộc mà bạn thường hay nghe về chiến lược bán hàng, đó là "Bạn - Bàn - Bán". Hãy làm bạn với khách hàng tiềm năng trước.

Làm bạn với khách hàng, lắng nghe những vấn đề của họ và cùng thảo luận những phương án có thể giải quyết những vấn đề ấy

như là một người bác sĩ lắng nghe bệnh nhân, như là một người giúp đỡ chứ không phải người bán hàng. Đó chính là cốt lõi của phương pháp inbound selling được mô tả trong cuốn sách này.

Dựa trên kinh nghiệm của bản thân khi bán hàng tại HubSpot, Dan Tyre qua cuốn sách này đã chia sẻ inbound selling là gì, vì sao lại quan trọng và nên là một phương pháp bán hàng mới. Làm thế nào để từng bước, một người bán hàng có thể bắt đầu và áp dụng inbound selling một cách hiệu quả: từ xác định chân dung khách hàng, kết nối, tư vấn tới đàm phán và kết thúc là ký kết hợp đồng. Qua cuốn sách này, bạn không chỉ tìm thấy những công thức ngắn gọn, dễ nhớ để áp dụng inbound selling mà còn là những bài học, những mẫu email hay kịch bản gọi điện cho khách hàng có thể sử dụng ngay lập tức. Dan Tyre cũng chia sẻ những cảm xúc của một người bán hàng khi gọi những cuộc gọi đầu tiên cho tới khi trở thành một nhà quản lý bán hàng mang về doanh thu hàng triệu đô-la, những cảm xúc mà tôi cũng tự cảm thấy ở mình trong những ngày đầu bỡ ngỡ.

Điểm nhấn mà cá nhân tôi rất thích trong cuốn sách này chính là công thức GPCTCI giúp một nhân viên bán hàng biết cách đặt câu hỏi để trò chuyện và tìm hiểu khách hàng tiềm năng của mình. Một công thức đầy đủ và hoàn toàn hướng về vấn đề của khách hàng như: Mục tiêu (Goal), Kế hoạch (Plan), Thách thức (Challenge), Thời gian (Timeline), Hậu quả (Consequense) và Ảnh hưởng (Impact). Đây quả thực là một chỉ dẫn tuyệt vời mà cá nhân tôi đã áp dụng rất hiệu quả trong nhiều năm nhưng chưa được hệ thống hóa. Có công thức, nghĩa là bạn cũng có thể dạy được nhiều nhân viên trong công ty bạn theo cùng một phương thức bán hàng hiệu quả.

Sau một vài năm kinh doanh, nhiều công ty như công ty tôi bắt đầu chuyển từ hiệp 1 (giám đốc đơn độc kinh doanh để về... nuôi công ty) sang hiệp 2 (xây dựng đội ngũ bán hàng chuyên nghiệp để mở rộng và phát triển doanh nghiệp lên một tầm mới cả về quy mô lẫn tính chất). Khi đó, bạn sẽ gặp những thách thức của một người quản lý bán hàng. Tự mình bán hàng rất tốt nhưng bạn lại là một nhà quản lý bán hàng... non nớt, chưa biết làm gì.

Nửa sau của cuốn sách lại khiến tôi khá tâm đắc khi Dan Tyre mô tả một sai lầm lớn thường gặp của nhà quản lý bán hàng, đó là: biến mình thành người giải quyết mọi vấn đề chứ không phải là một huấn luyện viên. Điều đó khiến cho đội ngũ ỷ lại, không tự vận hành và không phát triển mạnh. Ba điều mà một huấn luyện viên bán hàng nên làm là gì? Những chia sẻ cụ thể và trải nghiệm

của Dan tại HubSpot như là một định hướng chiến lược giúp nhiều nhà quản lý bán hàng có thêm nền tảng để xem lại và điều chỉnh phương thức quản lý, lãnh đạo của mình.

Tại hội thảo Grow diễn ra vào tháng 11 năm 2019, được HubSpot tổ chức tại Singapore mà chính tôi cùng giám đốc bán hàng của mình tham dự, một thông điệp xuyên suốt được HubSpot cùng các lãnh đạo từ nhiều công ty lớn trên thế giới chia sẻ đó là:

How you sell is why you'll win

Cách bạn bán hàng chính là lý do bạn chiến thắng

Với một người bán hàng giỏi, điều quan trọng không phải là bạn bán cái gì, quan trọng là bạn bán thế nào.

Theo inbound selling, đừng bán hàng, hãy giúp khách mua hàng.

Liệu bạn đã sẵn sàng để thử một phương pháp bán hàng mới chưa?

Lại Tuấn Cường

CEO & nhà sáng lập Repu Digital

Đối tác chiến lược cao cấp Marketing Agency Partner của HubSpot tại Việt Nam

PHẦN I

TẠI SAO LẠI LÀ INBOUND SALES

Chương 1
LẼ RA TÔI KHÔNG CHỌN NGHỀ SALES...

Trong nghề sales, chúng ta không tìm thấy nhiều bài viết của những người quản lý thuộc hàng "tiền tuyến" như lãnh đạo sales hay quản lý sales. Đây mới là những người trực tiếp làm việc với khách hàng và mang về hàng tỷ đô-la cho doanh nghiệp. Việc tiếp xúc với khách hàng thường xuyên giúp họ hiểu bản chất của những gì đang diễn ra với thị trường, kiến thức đó không chỉ đáng giá mà nó còn cần được chia sẻ và lắng nghe. Vì thế, mục đích tôi thực hiện cuốn sách này là để những người như họ truyền lại cho chúng ta góc nhìn thực tế nhất về nghề sales.

Trên thị trường, có không ít quyển sách dạy về phương pháp lãnh đạo, chiến lược quản lý và các chiêu thức trong sales. Nhưng tác giả của những cuốn sách này là những người không còn làm sales cả một thập kỷ hoặc sau khi họ hoàn thành tác phẩm thì thị trường kinh doanh đã thay đổi.

Do đó, tôi muốn viết một cuốn sách cho mọi người thấy rằng thế giới sales đã và đang có sự chuyển mình cực kỳ lớn. Con số 60% khách hàng ra quyết định trước khi nói chuyện với một nhân viên kinh doanh[1] là điều gần như ai trong lĩnh vực sales - marketing cũng biết. Nhưng thực tế cho thấy, không nhiều người làm sales cho rằng đây là một vấn đề đáng lưu tâm.

Trước khi nói chuyện với nhân viên bán hàng, khách hàng chủ động tìm hiểu và nghiên cứu trước thông tin sản phẩm. Họ không chỉ biết về sản phẩm mà còn biết đối thủ kinh doanh của bạn là ai, điểm yếu và điểm mạnh của bạn là gì. Tất cả những việc này đều có thể được thực hiện nhờ sự trợ giúp của Google hay các trang review (như G2 Crowd và TrustRadius). Và nếu như còn thắc mắc

về cả đội ngũ nhân viên công ty thì bạn có thể tìm trên LinkedIn.

Truy cập dễ dàng với những nguồn thông tin đầy đủ, chất lượng là nguyên nhân khiến chúng ta thay đổi cách chúng ta ra quyết định mua hàng. Hơn nữa, công nghệ phát triển cho phép ngăn chặn những nội dung khách hàng không mong muốn. Những phát minh như TiVo giúp chúng ta bỏ qua đoạn quảng cáo, ID cho chúng ta quyền chấp nhận hoặc từ chối bất kỳ cuộc gọi từ ai, những dịch vụ như National Do Not Call Registry chặn trước các telemarketer để chúng ta vui vẻ dùng bữa tối với gia đình.

Vào thời tiền Google, hầu như mọi người dựa dẫm vào những kênh truyền thông như tivi, tạp chí, show triển lãm, báo chí hoặc những cuộc gọi bất ngờ từ các nhân viên bán hàng, chính vì thế mà quyền làm chủ thuộc về đội sales và doanh nghiệp. Ngày nay, nhờ có Internet, người mua không còn rơi vào thế bị động bởi thông tin lúc nào cũng có sẵn. Khách hàng không còn muốn ai chen ngang, chỉ họ nên làm thế này thế kia mà họ thích tự mình tìm hiểu. Vì vậy, với tư cách là những người làm sales chuyên nghiệp, chúng ta cần phải thay đổi để thích ứng tốt hơn với cách mà khách hàng đang tiêu thụ thông tin và ra quyết định mua hàng. Phương thức đi tìm khách hàng tiềm năng và gọi điện để giới thiệu sản phẩm không còn hữu ích trong thế giới này.

Sau đây là một vài con số mà chúng ta nên quan tâm:

- Hơn 60% người quyết định mua hàng trước khi gặp nhân viên sale (theo nghiên cứu của CEB)[2].
- Đến 2020, dự đoán rằng 80% người mua hàng không cần đến sự can thiệp của nhân viên bán hàng (theo Forrester)[3].
- Khi người đại diện bán hàng bắt đầu việc chào hàng thì kết quả khách hàng có mua sản phẩm hay không phụ thuộc vào cách anh ta bán chứ không phải sản phẩm (*Challenger Sale*)[4].
- Hơn 90% CEO nói rằng họ không bao giờ phản hồi email và cuộc gọi bán hàng. Còn những người có phản hồi thì chỉ có 2% chuyển sang giai đoạn gặp mặt trực tiếp (theo *Forbes*)[5].

Một trong những mong muốn của tôi khi viết câu chuyện này không gì hơn là chia sẻ những gì tôi đã học và trải nghiệm. Tôi không phải chuyên gia mà chỉ đơn giản là một người học từ thực tế và tôi vẫn còn học chừng nào vẫn còn làm sales.

Mười năm trước, tôi bắt đầu sự nghiệp với vai trò là chuyên viên phân tích nghiên cứu, sau đó ra ngoài lăn lộn khởi nghiệp vài

năm, và cuối cùng chốt hạ với nghề sales. Lúc đó, tôi chẳng có chút kinh nghiệm nào, chưa từng tham gia khóa huấn luyện hay học hành gì về ngành này. Tất cả những gì tôi có thể dựa vào là kinh nghiệm năm năm làm việc và quyết tâm thử sức với nghề.

Qua câu chuyện của mình, tôi mong muốn:

1. Truyền cảm hứng cho các bạn nhân viên bán hàng và trưởng nhóm sales nhằm giúp các bạn thích ứng và thăng tiến nhanh.

2. Tạo động lực cho những bạn đang có ý định vào ngành sales, hay đâu đó có những bạn đang trong nghề rồi, thì hãy tiếp tục bước đi và lấy một phần nhỏ trong câu chuyện của tôi áp dụng vào cuộc hành trình của bạn.

3. Cải thiện mối quan hệ hời hợt giữa khách hàng và nhân viên bán hàng.

Tôi muốn dẫn bạn đến với phần đầu trong câu chuyện của tôi: Làm thế nào mà tôi đến được HubSpot?

Khi gia nhập HubSpot vào năm 2012, tôi không có định nghĩa nào về nơi này. Tôi chẳng có bất kỳ kinh nghiệm gì trong nghề sales và chưa từng gọi điện cho ai để kiếm tiền từ họ. Nhưng phải thừa nhận rằng thời điểm đó tôi khao khát kiếm tiền, hay ít nhất đó cũng là động lực sống của tôi (về sau, tôi thấy điều này cũng không đúng lắm bởi vì lúc đó tôi đang phải sống dựa vào nguồn thu nhập không ổn định suốt năm năm*). Tôi không chắc cái khao khát đó từ đâu mà ra, nhưng nó vẫn luôn hiện diện trong cuộc sống của tôi ở hiện tại. Tôi đã và đang chưa bao giờ coi trọng đồng tiền vì lợi ích của nó mà bởi sự tự do mà nó đại diện và gần như mọi công việc được hoàn thành đều cần tiền, điều đó tạo động lực cho tôi nhiều nhất.

* *Lúc đó tác giả sống dựa vào paycheck, paycheck cũng là tiền lương nhưng nó phụ thuộc vào kết quả công việc.*

Tôi sẽ điểm qua một số sự kiện chính trước khi tôi đến với HubSpot. Tôi tốt nghiệp vào năm 2007 và bắt đầu đi tìm công việc đầu tiên, tôi chỉ có đúng 100 đô-la trong người và cần duy trì được số tiền này trong khoảng hai tuần cho tới khi tiền lương được chuyển vào tài khoản. Và thực sự là tôi đã làm được.

Thời gian trôi qua, tôi không thể nào tiết kiệm y nguyên như số tiền ban đầu. Thậm chí khi lần đầu được nhận thưởng 2.500 đô-la, tôi đã nghĩ đó là cả núi tiền cho đến khi ai đó nói với tôi về

chuyện tiền thưởng bị đánh thuế, sau khi trừ đi thì số tiền còn lại chỉ đủ trả tiền nhà định kỳ. Tôi chưa bao giờ phải lo âu về chuyện tiền nong nhiều như thế, tất cả những gì tôi muốn là không cần phải nghĩ về nó, mua những gì tôi muốn mọi nơi mọi lúc, không cần phải kiểm tra tài khoản ngân hàng trước khi mua sắm thứ gì.

Nếu như tôi bắt buộc phải tuân theo trình tự thời gian thì tôi sẽ bắt đầu với khoảng thời gian tôi làm việc ở Corporate Executive Board*(CEB, sáp nhập vào Gartner năm 2007[6]). Tuy nhiên, tôi sẽ không đi quá sâu bởi vì cuốn sách này là về việc tôi chuyển sang ngành sales và những kinh nghiệm của tôi với nó nên tôi sẽ giữ sự tập trung vào đó. Nhưng thời gian tôi làm việc tại CEB từ năm 2007 đến 2010 đã nảy sinh trong tôi một vài suy nghĩ về nghề sales.

* *Một công ty con của Gartner, là một công ty công nghệ và hiểu biết thực tiễn tốt nhất toàn cầu, cung cấp sản phẩm và dịch vụ cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp về CNTT, tài chính, nhân sự, dịch vụ khách hàng và hỗ trợ, pháp lý và tuân thủ, tiếp thị, bán hàng và chuỗi cung ứng trên toàn thế giới.*

Suy nghĩ đầu tiên nảy sinh sau hai năm tôi làm ở CEB, khi tôi ngồi cạnh một nhân viên bán hàng đang nói chuyện với khách hàng. Tôi không nhớ tên người đó, chỉ nhớ rằng anh ta nói chuyện rất trôi chảy. Rất rất trôi chảy là đẳng khác. Nhưng tôi lấy làm lạ với cách khơi mào câu chuyện của anh ta, đó là đặt câu hỏi để khiến đối phương phải hưởng ứng. Nó diễn ra giống như thế này:

Chào ngài [Tên khách hàng tiềm năng]. Cảm ơn ngài vì đã dành thời gian nói chuyện với tôi [Anh ta tiếp tục giới thiệu]. Thưa ngài, ngài có thể nói cho tôi ngài biết gì về Corporate Executive Board không?

Câu nói này của anh ta khiến tôi lấy làm lạ. Mọi cuộc gọi sales đều bắt đầu như thế này sao? Hay đấy chỉ là một chiêu tiếp thị? Tôi không nhớ sau đó nó đã diễn ra như thế nào, nhưng câu mở đầu đó thực sự ám ảnh tôi. Nó không hề tự nhiên và khiến người khác phải bối rối. Không phải nhân viên bán hàng phải biết về khách hàng tiềm năng trước chứ không phải điều ngược lại?

Suy nghĩ thứ hai "nảy mầm" trong đầu tôi sau sáu tháng sự việc đó xảy ra. Tôi đang giúp công ty phát triển một dự án tại một văn phòng chính phủ liên bang. Tôi chịu trách nhiệm tổ chức đội ngũ, tham gia vào chiến lược tổng quan, vận hành các hoạt động marketing chủ đạo, phản hồi đơn ứng tuyển để đưa chúng tôi lên General Services Administration (Cơ quan Dịch vụ công Hoa Kỳ)

và tạo thời gian biểu cho Library of Congress (Thư viện Quốc hội Hoa Kỳ). Và khi nói tôi "chịu trách nhiệm" thì có nghĩa tôi là "thằng cha" đảm đương các công việc khó nhất với quyền hạn của giám đốc điều hành. Khi tôi giúp cho công ty này đi lên, tôi đã thấy rất nhiều nhân viên bán hàng ăn nên làm ra. Thậm chí là chúng tôi phải tuyển thêm người làm sales; và trong thoáng chốc, tôi đã nghĩ mình có thể nhảy vào vị trí này. Tôi không nhớ cụ thể điều gì đã ngăn tôi lại ngay lúc đó, vì đây là ý tưởng quá rủi ro. Dù sao thì tôi đã không làm việc đó và tiếp tục với công việc nghiên cứu thị trường khoảng bảy tháng nữa.

Nghĩ lại thì sau hai sự kiện đó – trực tiếp quan sát một người bán hàng tác nghiệp (nói đúng ra là cảm thấy sửng sốt trước những gì mình chứng kiến) và bông đùa về ý tưởng làm sales thì tôi quyết định theo đuổi nghề sales nghiêm túc.

Tôi bị ấn tượng mạnh bởi cái cách mà các nhân viên bán hàng tiếp cận khách hàng. Cái cách mà họ bắt đầu một cuộc đối thoại với giọng điệu kiêu ngạo kiểu "Bạn biết gì về chúng tôi?", và kết thúc nó với một hợp đồng tiềm năng trị giá hàng chục nghìn, thậm chí hàng trăm nghìn đô-la. Gom nhặt lại những điều thú vị này, với tư cách là chuyên viên phân tích nghiên cứu, tôi thực sự nghĩ rằng mình là người đã tạo ra những thành tựu đó, nhưng những gì tôi được trả không xứng đáng với công sức của mình. Đây là một sự bất công lớn! Vì vậy mới có câu ngạn ngữ: "Nếu bạn không thể hạ gục họ, hãy gia nhập cùng với họ". Và cuối cùng tôi cũng chính thức gia nhập thế giới sales.

Vào giữa năm 2010, tôi cảm thấy mình cần một bước ngoặt đổi thay trong sự nghiệp và quyết định đi làm ở một start-up sau khi được đề nghị 20% cổ phần của công ty. Quả là một con số khổng lồ. Nhưng mỉa mai thay, 20% của một thứ chưa có giá trị cũng chỉ là hư không. Nhưng việc bất chấp sự thật mất lòng này chưa đủ chứng tỏ quyết tâm muốn thoát khỏi tập đoàn lớn để bắt đầu cuộc sống start-up tự do tự tại của tôi bởi bên cạnh đấy tôi cũng phải vui vẻ chấp nhận mức lương ít hơn 30.000 đô-la.

Tôi làm sales và marketing cho một công ty siêu nhỏ mà có thể bạn chưa bao giờ nghe tới tên là GiftsOnTime. Rõ ràng công việc này hoàn toàn phù hợp với trình độ của tôi lúc ấy bởi tôi vẫn còn là một chuyên viên phân tích nghiên cứu, chưa bao giờ làm sales hay marketing ở CEB và không có một chút kiến thức nào về một trong hai lĩnh vực này. Nhìn lại thì tôi nghĩ tôi đã cố gắng thể hiện sự thật là tôi thiếu kinh nghiệm như thế nào cho đối tác tương lai, nhưng họ hoàn toàn quay lưng lại với lời kêu gào trong thâm tâm

tôi. Đây là điều mà họ nói với tôi:

Siggy, cậu là một chàng trai thông minh và là một người làm việc chăm chỉ. Kể cả khi cậu chưa bao giờ làm điều này thì cũng chẳng sao cả. Chúng tôi cũng chưa bao giờ làm, nhưng dần dần cậu sẽ nhận ra mình phải làm gì thôi. Dù sao bây giờ chúng ta cũng phải đồng cam cộng khổ cùng nhau.

Tôi đã tin từng từ từng chữ mà anh ta nói. Và tôi đúng là đồ ngốc.

Như vậy, bắt đầu từ tháng Chín năm 2010, tôi nắm giữ vị trí lãnh đạo bộ phận sales và marketing ở GiftsOnTime, và phải giải quyết một số vấn đề cấp bách. Thứ nhất, mối quan hệ buôn bán của chúng tôi đã hoàn toàn bị đảo lộn. Chúng tôi đã dựa dẫm vào hai nhà cung cấp và bây giờ chúng tôi cần phải giảm thiểu xu hướng lệ thuộc vào chỉ đúng hai nhà cung cấp đó để phân phối sản phẩm đến khách hàng. Vì vậy, chúng tôi xử lý vấn đề này bằng cách xây dựng các dữ liệu marketing và gọi điện chào hàng các công ty như Brookstone, 1-800-Flowers, Godiva và Tiffany's. Nhìn lại thì bằng một cách nào đó, tôi đã bị sốc khi tôi thuyết phục được họ cho phép chúng tôi bán lại sản phẩm của họ trên trang của mình. Lúc đó, chúng tôi chỉ là những kẻ vô danh! Lúc bấy giờ chúng tôi thậm chí còn chẳng có khách mua hàng nữa.

Một khi chúng tôi giải quyết được vấn đề nhỏ đó (mặc dù tôi chắc nó chẳng nhỏ chút nào và thực tế là nó đã tiếp tục trở thành một nỗi lo mà đáng lẽ chúng tôi đã phải dành sự quan tâm nghiêm túc hơn), tôi chuyển sang nhiệm vụ lớn hơn: sắp xếp lại các chiến lược sales và marketing của chúng tôi để đưa vào thị trường! Hooray!

Các cộng sự làm ăn của tôi vào thời gian đó trước đây đã dành ba năm để xây dựng hết mô hình mẫu này đến mô hình mẫu khác, và cuối cùng cho ra đời một sản phẩm thử nghiệm ra mắt vào khoảng tháng Mười một năm 2010.

Lạy Chúa, mấy tháng đầu tiên ấy vẫn hiện rõ trong tâm trí tôi. Khoảng thời gian từ tháng Chín đến cuối năm thật điên rồ. Chúng tôi làm việc bảy ngày một tuần, liên tục có các cuộc họp chung, đổ tiền vào quảng cáo, mua tất cả những danh sách email mà chúng tôi có thể tiếp cận và bỏ 7.000 đô-la mỗi tháng cho một agency* để xây dựng hình ảnh trên mạng xã hội. Tôi nghĩ chúng tôi đã kiếm được tầm 20.000 đến 30.000 đô-la trong tháng đầu tiên với một sản phẩm "sống", nhưng đồng thời nó cũng rơi vào kỳ nghỉ tháng Mười hai, điều mà ít hay nhiều thì cũng là khoảng thời gian Siêu cúp bóng bầu dục Mỹ Super Bowl cho bất kỳ ai trong ngành

thương mại điện tử. Cảm giác rất phấn khích khi được nhìn thấy các đơn hàng kéo đến, mặc dù phần lớn là đến từ bạn bè và người thân. Quay trở lại chiến lược sales và marketing.

**Agency là các công ty dịch vụ truyền thông quảng cáo cung cấp dịch vụ tiếp thị quảng cáo cho các công ty khác. Có thể hiểu agency một cách đơn giản là một đơn vị cung cấp dịch vụ tiếp thị, quảng cáo cho những công ty khác một cách chuyên nghiệp.*

Bạn có thể thấy từ những gì tôi vừa viết về sự khởi đầu của chúng tôi trong lĩnh vực marketing, có hai thứ quan trọng mà chúng tôi học được: (1) Chúng tôi thích tiêu tiền vào các hoạt động marketing đắt đỏ, và (2) chúng tôi ghét theo dõi ROI*.

** ROI: hệ số thu nhập trên đầu tư.*

Vậy, bước tiến tiếp theo của chúng tôi là gì? Đó là đánh vào các hội chợ thương mại! Với một kẻ không có chút kiến thức về sales và marketing nào như tôi lúc đó thì điều tốt nhất tôi có thể nghĩ đến là tiếp cận trực tiếp khách hàng tiềm năng. Tôi không hoàn toàn tự trách cứ bản thân vì sự non nớt của mình bởi theo một cách trực giác thì suy nghĩ đó cũng có lý. Mọi người vẫn đến hội chợ thương mại để kinh doanh một thời gian dài. Chúng tôi cũng đã tưởng rằng mình thật thông minh và đã nghĩ ra một ý tưởng thiên tài, cho đến khi vấp phải ba thực tế: thứ nhất, người ta đến hội chợ thương mại để giải trí và thư giãn chứ không phải để shopping; thứ hai, hầu hết trong số họ là những người ảnh hưởng chứ không phải là người quyết định; thứ ba, người ta mang sản phẩm đến hội chợ thương mại để quảng bá thương hiệu chứ không có kỳ vọng bán hàng.

Kể tiếp câu chuyện về sai lầm của mình, chúng tôi lập chiến dịch email để nuôi dưỡng nguồn liên lạc chúng tôi đã có được từ hội chợ. Chúng tôi làm điều đó rất chăm chỉ trong vòng mấy tháng đầu năm. Cho đến tháng Năm hoặc tháng Sáu năm 2011, khoảng chín tháng sau những nỗ lực khởi động chiến dịch marketing, chúng tôi nhận ra những gì chúng tôi đang làm không đem lại hiệu quả. Đó là một sự thất bại ngoạn mục.

Thật buồn khi nhớ lại hình ảnh hạnh phúc và háo hức của chúng tôi khi lần đầu tiên đến hội chợ. Chúng tôi đã tự tay xây dựng gian hàng, mua vé máy bay, mang theo chiếc thùng nặng 180 kg đến Orlando, chúng tôi chuẩn bị sẵn bài thuyết trình cùng các công cụ hỗ trợ marketing, khoác lên chiếc áo giáp và sẵn sàng bán hàng, bất kể việc bán hàng có nghĩa là gì.

Buổi họp cuối cùng chúng tôi tham dự là của Legal Marketing Association, và những người tham dự có vẻ rất hào hứng với mô hình kinh doanh của chúng tôi. Nhưng tất cả chỉ có vậy... họ chỉ thấy hứng thú. Chúng tôi chẳng kiếm được gì từ buổi hôm đó, nhưng khi hội chợ kết thúc, chúng tôi thực sự đã nghĩ rằng chúng tôi là những triệu phú. Triệu phú đó các bạn! Chúng tôi đã thu thập được hơn 300 tấm danh thiếp từ các doanh nghiệp. Tôi nhớ rất rõ khoảnh khắc tôi ngồi trong phòng khách sạn, nhìn vào đống danh thiếp đó, mỗi người chúng tôi mang theo một thứ đồ uống và một đôi chân mỏi nhừ sưng tấy sau khi đã đứng ba ngày liên tục. Tôi đã nói: "Thì ra đây là cảm giác triệu đô".

Tôi ngây thơ thật đấy, nhưng trong khoảnh khắc đó, tôi trở nên sáng dạ bất ngờ. Tôi đã nghĩ thời khắc của chúng tôi đã đến. Đó chính là thời khắc mà bao nỗ lực của chúng tôi cuối cùng đã đạt đến đỉnh điểm. Cái khoảnh khắc đỉnh cao mà chúng tôi biết là chúng tôi sẽ làm được.

Sau buổi họp đó, chúng tôi nhận được một vài lời nhận xét tích cực, tuy không có gì đáng kể. Chúng tôi có các cuộc họp khác xếp hàng dài để tìm kiếm các chuyên gia về nhân lực, các chuyên gia bất động sản, kế toán, nhà cung cấp dịch vụ tài chính và hơn thế nữa. Mặc dù vậy, cuối cùng thì chúng tôi chẳng có gì để cho họ thấy. Rồi ở một thời điểm nào đó trong chuyến hành trình này – hành trình thống khổ để gầy dựng nên sự nghiệp đó – mọi thứ thay đổi. Tôi đã tìm thấy HubSpot.

Sự thật là tôi không tìm thấy HubSpot mà chính HubSpot đã tìm thấy tôi. Khi tôi đang làm việc tại GiftsOnTime, chúng tôi làm việc với hai cố vấn kỹ thuật, người mà giúp chúng tôi thuê nhân lực bên ngoài để phát triển phần mềm – tôi sẽ gọi họ là Roger và Barry. Tại một thời điểm trong quá trình, Barry nhảy vào, giúp tôi mổ xẻ kế hoạch sales và marketing của chúng tôi. Anh ấy đã nghĩ thật là điên rồ khi chúng tôi phải trả 7.000 đô-la một tháng cho một marketing agency* (số tiền đúng là như vậy ở cái agency này) và chúng tôi sẽ phải mua tất cả mọi công nghệ có trên trái đất này, chưa kể đến hàng trăm nghìn đô-la phải trả cho buổi hội chợ chúng tôi đã nghĩ sẽ đưa chúng tôi đến với khách hàng tiềm năng của mình. Anh ấy đã đúng, nhưng đó là thời khắc vô cùng xấu hổ và chẳng mấy tự hào của tôi trong sâu thẳm. Barry hướng cho tôi đi theo Verndale, một công ty về công nghệ và tư vấn marketing ở địa phương. Anh ấy cũng chỉ tôi hướng đi của một công ty khởi nghiệp nhỏ về công nghệ vào lúc đó có tên là HubSpot. Khi tôi so sánh giá cả của từng bên, khoảng 100.000 đô-la một năm (Verndale) với 10.000 đô-la một năm (HubSpot), tôi rõ ràng bị thu

hút bởi vế sau bởi một lý do rất ngu ngốc nhưng hợp lý là chúng tôi đã dành quá nhiều tiền cho các chiến lược sales và marketing đã làm chúng tôi thất bại trước kia. Chúng tôi thực sự chỉ còn 10.000 đến 20.000 đô-la cho quỹ sales và marketing mà trước kia đã từng là một quỹ khá lớn. Không còn sự lựa chọn nào khác cho chúng tôi.

[*] *Marketing agency: Là công ty thực hiện vế đầu của marketing đó là tìm hiểu - tạo - phát hiện nhu cầu của người tiêu dùng.*

Tôi không thể quên lần đầu tiên gặp hai nhân viên sales tại HubSpot: Jon Marcus (một nhà kinh doanh làm chủ và thành lập nhiều công ty) và Mike Redbord (hiện là phó chủ tịch và tổng quản lý của Customer Hub ở HubSpot).

Jon: "Vậy, công việc của các anh là gì?"

Brian: "Thì, chúng tôi là kiểu kết hợp giữa một công ty phần mềm và một công ty thương mại điện tử. Chúng tôi có một nền tảng phần mềm cho phép các khách hàng của chúng tôi tự động hóa tất cả các hoạt động trao phần thưởng của họ qua cả năm. Nó được thiết kế cho các kế toán, luật sư, tư vấn tài chính, các tay bất động sản, v.v... Bất kỳ ai có mối quan hệ khách hàng và lấy việc trao quà như một cách để marketing liên tục và giữ chân khách hàng, đều nhận được lợi ích từ dịch vụ và phần mềm của chúng tôi."

Jon: "Được rồi, vậy các anh kiếm tiền bằng cách nào?"

Brian: "Thực ra chúng tôi không được trả tiền cho phần mềm. Chúng tôi cho đi sản phẩm miễn phí bởi vì chúng tôi nghĩ chúng tôi cần thị trường để thích nghi với nền tảng. Có hàng tá đối thủ cạnh tranh ngoài kia như Godiva, Harry & David, Wine.com và hơn thế. Vì vậy, để khiến mọi người phá vỡ hiện trạng này, chúng tôi cho rằng chúng tôi cần phải cho đi phần mềm này. Để kiếm tiền, chúng tôi lấy lợi nhuận từ những sản phẩm mà chúng tôi bán, từ khoảng 15% đến 40%, phụ thuộc vào từng sản phẩm."

Jon: "Tôi hiểu rồi, vậy công việc đó diễn ra ổn thỏa chứ?"

Brian: "Không thực sự tốt lắm."

Jon: "Sao các anh lại nghĩ như vậy?"

Brian: "Thực ra chúng tôi cảm thấy chúng tôi đã sử dụng tất cả chiến lược marketing có trong sách vở. Chúng tôi có một website,

có Google Analytics* chạy trên trang web, chúng tôi đã và đang trả tiền cho một cố vấn AdWords**, chúng tôi đã thuê một marketing agency để giúp chúng tôi lên trang chủ và xây dựng hình ảnh trên các diễn đàn xã hội, chúng tôi mua một danh sách để chạy chiến lược email, chúng tôi mua các công nghệ như Constant Contact và Tableau để gửi đống email đó và tìm hiểu về thế giới của người dùng, đồng thời chúng tôi cũng chạy rất nhiều chiến dịch gửi thư trực tiếp, treo quảng cáo ở hội chợ và chi hơn một trăm nghìn đô-la vào các buổi hội chợ đó. Chúng tôi đã làm rất nhiều năm vừa qua và chúng tôi cảm thấy mình có quá ít sales để thể hiện điều đó.

* *Google analytics: dịch vụ thu thập dữ liệu về hiện diện kỹ thuật số.*

** *AdWords: một chương trình tự phục vụ nhằm tạo các chiến dịch quảng cáo trực tuyến.*

Jon: "Website của các anh thì sao? Nó có giúp các anh thu thập được thêm khách hàng tiềm năng nào không?"

Cuộc hội thoại tiếp diễn như thế một lúc. Nhưng ánh sáng đã vụt tắt trong tâm trí tôi khi tôi nghe Jon hỏi câu hỏi cuối cùng mà tôi đã diễn đạt lại nó theo một cách khác. Bạn cũng sẽ phát hiện ra rằng trong một loạt các câu hỏi của Jon, không câu hỏi nào có nhắc đến HubSpot; thay vào đó, anh ta tập trung hoàn toàn cuộc trò chuyện vào chúng tôi và nhu cầu của chúng tôi (hãy quay lại và đọc cuộc đối thoại thật cẩn thận, bạn sẽ thấy anh ta sử dụng "các anh" và "của các anh").

Jon đã giúp chúng tôi nhận ra rằng trang web của chúng tôi hoàn toàn vô dụng. Chúng tôi cũng đã nhận ra rằng chúng tôi đã dành quá nhiều thời gian và tiền bạc làm nên một sản phẩm mà không ai biết về sự tồn tại của nó và cũng không có cách nào để biết đến sản phẩm này. Đây chính là vấn đề của chúng tôi. Và chúng tôi đã đúng một nửa. Chúng tôi đã đúng rằng website của chúng tôi không phải là công cụ để thu hút các khách hàng tiềm năng và nó không phải "nhân viên bán hàng" như nó nên là. Tôi nghĩ chúng tôi cũng đã đúng rằng dịch vụ mà chúng tôi đang cung cấp sẽ tạo nên giá trị cho khá nhiều người. Vấn đề chính ở đây là chúng tôi không biết cách điều hành một doanh nghiệp phần mềm.

Để thất bại khởi nghiệp đó qua một bên, tôi đã thực sự ngỡ ngàng bởi HubSpot và việc sử dụng inbound marketing khi chúng tôi thực hiện chiến dịch đầu tiên thông qua nền tảng của họ. Chúng tôi chỉ viết một vài bài blog, sử dụng "Call-to-action"*, thứ gì đó

kiểu như "Tải ngay hướng dẫn đỉnh nhất về bí kíp trao quà cho khách hàng", và đăng nó trên các landing page** để biến những người quan tâm vào bài blog đó trở thành những khách hàng tiềm năng. Nói cách khác, chúng tôi mang lại cho họ giá trị thông qua một cuốn sách điện tử, thứ đem lại kiến thức cho họ; đổi lại, chúng tôi nhận giá trị khi họ chia sẻ một chút thông tin cá nhân cho chúng tôi để lấy được cuốn sách đó. Tôi nhận ra điều này có vẻ là thứ căn bản trong lúc này, nhưng vào năm 2010 và 2011, nó là một điều to tát.

* *Call-to-action (CTA): thuật ngữ dành chung cho những lời chào mời mang tính kích động, kích thích đối với khách hàng, và cái đích cuối cùng của những call-to-action không gì khác ngoài những hành động mua hàng, đăng ký dịch vụ hay kể cả những thao tác đăng ký, nhập thông tin cá nhân vào mẫu đơn,... từ những thao tác này từ phía khách hàng, các doanh nghiệp sẽ có được những lợi ích ngay sau đó.*

** *Landing page (còn gọi là lead capture page, jump page hoặc splash page): một trang xuất hiện khi có khách hàng tiềm năng click vào mẫu quảng cáo hay đường link kết quả của một công cụ tìm kiếm.*

Chỉ trong vài ngày đầu tiên phát hành những bài blog đó, chúng tôi đã thu thập được hơn bốn mươi khách hàng tiềm năng mới. Phần lớn những người để lại thông tin là những người chúng tôi chưa bao giờ nghe tới hoặc gặp mặt trước đây. Đây chính là thành công ngay lập tức mà chúng tôi đang tìm kiếm. Tuy nhiên, cùng với sự phấn khởi đó, tôi đồng thời hoảng loạn. Tôi đã bị ném xuống từ trên cao. Tôi phải đối mặt với một vấn đề mới. Chuyện gì đã xảy ra tiếp theo ư? Tôi hoàn toàn không biết gì về quy trình sales, làm thế nào để khởi đầu và cách đo lường hiệu quả. Nhưng tôi yêu inbound marketing. Nó có ý nghĩa đối với tôi. Nó đơn giản và hiệu quả. Vì vậy, nói một cách ẩn dụ, tôi trốn khỏi con quỷ sales đáng sợ này trong pháo đài phòng thủ inbound marketing của tôi. Khi nói đến GiftsOnTime, quy trình inbound marketing diễn ra đơn giản như thế này:

- Đối tượng nào bạn đang cố gắng thu hút vào trang web của bạn?
- Vấn đề lớn nhất, mục tiêu hay những thách thức của họ là gì?
- Họ sẽ hỏi ai đó về những vấn đề, mục tiêu hay thách thức đó như thế nào dưới dạng một câu hỏi?
- Biến câu hỏi đó thành tiêu đề bài blog.

- Đăng tải bài viết đó lên trang web của bạn, chia sẻ nó trên các trang mạng xã hội, thậm chí dùng nó trong các quảng cáo PPC*!
- Càng có nhiều lượng truy cập website, càng thu thập được nhiều lead.

* *PPC (Pay-Per-Click) là một mô hình tiếp thị trên Internet, trong đó các nhà quảng cáo phải trả một khoản phí mỗi khi một trong số các quảng cáo của họ được nhấp chuột.*

Được rồi, thực ra nó phức tạp hơn một chút nhưng về cơ bản đó là những vấn đề chính trong chiến lược của chúng tôi. Ít nhất thì việc chính cần làm là tăng lượng truy cập cho trang. Không chỉ là các liên hệ đã thu thập được, những cơ hội, và các khách hàng, mà còn nhiều yếu tố khác. Tuy nhiên, nếu bạn tiếp tục đưa những giá trị vào quá trình đưa ra quyết định dù nhanh hay chậm, thì công việc ấy sẽ trở nên đơn giản hơn nhiều.

Tôi thúc đẩy và thúc đẩy cho đến hết năm, cố gắng hết sức để biến cỗ máy thu nhập hoạt động. Thật đáng buồn, và theo quan điểm của riêng tôi, vào cuối năm 2011, chúng tôi không kiếm đủ dù chỉ một chút thu nhập để tiếp tục. Số nợ của chúng tôi có thể đã lên đến bảy con số và sự thất thoát này không có dấu hiệu chậm lại. Chúng tôi đã sa thải một vài nhân viên, số khác thì bỏ việc, chúng tôi thu nhỏ sản xuất lại đúng lúc chúng tôi cần mở rộng nhưng lại có quá ít tiền mặt để làm điều đó. Chúng tôi phải chấp nhận sự chỉ trích và chịu trách nhiệm giống như những start-up khác cũng phải đối mặt, nhưng chúng tôi sẽ không làm được điều đó bởi vì chúng tôi hết tiền.

Tôi đã quyết định rời GiftsOnTime vào khoảng tháng Hai năm 2012. Thật khó khăn khi phải rời xa người đàn ông mà tôi vẫn luôn coi là người cha thứ hai và người bạn thân nhất của tôi từ thời thơ ấu. Sự chia ly khiến chúng ta đều già đi nhanh hơn chúng ta muốn. Chúng ta phải học những bài học theo cách mà chúng ta không mong. Dù chúng ta có ý định tốt thì hậu quả xấu vẫn luôn ập tới.

Vào thời gian đó, tôi cũng đã nhận được một vài lời khuyên cần thiết từ người sếp cũ của tôi (tại Corporate Executive Board), Sampriti, người đã giúp tôi có những niềm tin mãnh liệt về GiftsOnTime. Tôi đã khiến cô ấy thất vọng khi từ chối các trường kinh tế nhưng chính cô ấy lại là người đã thay đổi sự nghiệp của tôi một mạnh mẽ vào phút cuối. Đây là email tôi viết cho cô ấy vào đầu năm 2012, với hy vọng tìm thấy sự sáng suốt:

Tiêu đề: Không biết liệu cô có thể giúp…

Ngày 2 tháng Một, năm 2012

Chào Sampriti,

Chúc mừng năm mới! Hy vọng cô và gia đình đã có ngày nghỉ lễ vui vẻ. Dạo này cô thế nào?

Tôi cũng muốn nói cho cô biết một chút về công việc gần đây của tôi và chia sẻ những suy nghĩ của tôi về năm 2012, hy vọng cô sẽ giúp tôi đi đúng hướng.

Nói ngắn gọn thì, GiftsOnTime làm ăn không tốt lắm trong năm vừa qua. Rõ ràng là có nhiều yếu tố ảnh hưởng đến nó (một số thì kiểm soát được, số khác thì không chắc lắm), nhưng rất nhiều tiền đã đổ vào quá trình hoạt động mà gần như không đem lại kết quả. Nói cách khác, nếu tôi là một nhà đầu tư, tôi không nghĩ tôi sẽ sẵn sàng để đi tiếp (giả sử số tiền và thời gian đều đã được đưa vào). Nó cũng khiến tôi trăn trở rằng chúng tôi đã đánh mất một con số đáng kể những tài khoản "cá voi" mà chúng tôi đang phụ thuộc vào để đưa chúng tôi bước sang năm mới, cũng như không có nhiều "giao dịch" xếp hàng trong năm 2012. Tôi bắt đầu tự hỏi bản thân: "Chuyện gì đã xảy ra vào năm 2012?". Liệu chúng tôi có quay lại với bảng vẽ và cố gắng bám trụ trong tình huống này thêm một năm nữa, hay cắt giảm những mất mát này và thấy biết ơn vì những cơ hội mà chúng tôi có?

Ron và Josh đã hoàn toàn cống hiến một năm nữa để điều hành công việc. Tôi chưa nói chuyện với họ về điều đó, nhưng tôi không thể nói rằng tôi cũng cảm thấy tràn trề nhiệt huyết và muốn cống hiến như thế. Và khi tôi nhìn lại hơn mười sáu tháng qua, tôi cảm thấy tôi đã (đúng hơn là tất cả chúng tôi đã) học được một lượng kiến thức khổng lồ về những lĩnh vực mới mẻ này (sales, marketing, ngành truyền thông kinh doanh, quản lý, phát triển phần mềm, thuyết trình VC, v.v…); tuy vậy, tôi đang tự hỏi bao nhiêu "những thứ mới" và kiến thức nghiên cứu về máy móc chúng ta cần phải có. Tôi biết điều đó nghe có vẻ như tự cho mình là trung tâm, nhưng đó chỉ là tôi đang thành thật với chính mình. Tôi đoán sự thật là tôi không thể thấy được một chút ánh sáng hy vọng nào ở cuối đường hầm của chuỗi những khó khăn này và tôi không chắc mình cần phải học bao nhiêu nữa để tiếp tục đi trên con đường này.

Tôi có một vài ý tưởng trong đầu về những cơ hội ở Boston mà tôi muốn khám phá, nhưng đó vẫn là mấy tháng nghỉ. Vì vậy, trước khi tôi tiến xa hơn, tôi đã nghĩ tôi cần vài lời khuyên từ cô. Chắc chắn sẽ

không thể có một phương án đơn giản cho một vấn đề phức tạp, nhưng cô luôn là người giúp tôi giữ bình tĩnh.

Nếu nói chuyện qua điện thoại dễ dàng hơn thì tôi rất sẵn lòng làm điều đó.

Hy vọng mọi chuyện vẫn ổn và tôi mong sớm nhận được tin từ cô.

Mong mọi điều tốt đẹp nhất,

Sig[7]

Và đây là phản hồi của Sampriti:

Chào Brian, chúc mừng năm mới. Tôi hy vọng anh đã có quãng thời gian vui vẻ bên gia đình trong kỳ nghỉ vừa rồi. Có vẻ như anh đang có rất nhiều trăn trở trong suy nghĩ. Tốt hơn hết là chúng ta nên nói chuyện qua điện thoại. Cho đến lúc đó, tôi muốn anh cân nhắc những điều tôi sắp nói. Một câu hỏi căn bản hơn mà tôi dành cho anh, bên cạnh những gì anh sắp học trong năm tới là: những điều ngộ nhận nào cần phải thay đổi để doanh nghiệp của anh có thể thành công? Nếu anh không chắc chúng là gì, hoặc anh không tin rằng chúng có thể thay đổi, thì tôi gợi ý rằng có lẽ đã đến lúc anh cần xem xét những sự lựa chọn khác.

Một điều nữa cần phải nghĩ đến là nếu anh không tham gia thêm một năm nữa như đối tác của anh đang làm, thì liệu việc chỉ cam kết một phần có công bằng?

Hãy cho tôi biết khi nào anh muốn nói chuyện vào tuần tới và chúng ta có thể cùng nhau tìm ra hướng tốt nhất để giải quyết.

Trân trọng,

Sampriti[8]

Đó là lúc tôi đã biết, khi tôi lướt đến dòng chữ "nếu anh không tham gia thêm một năm nữa như đối tác của anh đang làm, thì liệu việc chỉ cam kết một phần có công bằng?".

Tôi đã biết trong thâm tâm mình câu trả lời là "Không". Và tôi đã biết rằng đó là một cái "Không" đầy khó khăn bởi vì đây cũng chính là quá trình đưa ra quyết định mà tôi đã trải qua khi tôi quyết ra khỏi Sampriti chỉ khoảng hai năm về trước. Tôi đã bị cho ra ngoài. Tôi biết rằng tôi đã bị bỏ rơi, và một khi bạn nhận ra điều đó, bạn nên rời khỏi. Sẽ không có cách nào để thành công hoặc

cảm thấy thỏa mãn nếu những gì bạn đang làm không đem lại cho bạn cảm giác mãn nguyện đó. Nếu bạn không được truyền cảm hứng hoặc không có động lực từ những gì bạn đang thực hiện, hoặc từ công việc mà công ty của bạn đang làm, thì điều đó cuối cùng sẽ thể hiện ngay trong chính công việc của bạn. Một khi điều đó hiện ra, bạn hoàn toàn toi đời rồi đó. Tốt hơn hết là nên rời sớm khi còn đang đứng trên vinh quang thay vì kéo bản thân bạn, và những người xung quanh, xuống vực thẳm chỉ để kiếm thêm vài đồng. Đó là lúc tôi quyết định bước đi và bắt đầu theo đuổi những cơ hội mới. Tôi đã có một mớ hỗn độn những kinh nghiệm. Tôi không biết điều đó sẽ giúp tôi đem lại giá trị ở đâu trong một công ty khác.

Nhìn lại trải nghiệm của tôi với tư cách là một khách hàng của HubSpot, tôi thấy mình sẽ trở thành một khách hàng xuất sắc đào tạo nhập môn cho cả những chuyên gia. Tôi hiểu rõ sản phẩm, tôi sống với nỗi đau mà công ty đang tìm kiếm giải pháp, và tôi cảm thấy mình có óc phân tích đủ để trở thành người thầy chính trong cả hai lĩnh vực inbound và phần mềm. Tuy nhiên, khi tôi bước vào quá trình phỏng vấn, Mike (Redbord) đã thuyết phục tôi theo đuổi ngành sales thay vì vai trò cố vấn inbound marketing (ngày nay được gọi là chuyên gia thi hành- Implementation Specialist).

Sau trải nghiệm cố gắng xây dựng quy trình sales ở GiftsOnTime, tôi không thực sự bị thuyết phục bởi ý tưởng sales lúc đầu. Tôi có ấn tượng tệ nhất về ngành sales. Tôi ghét các cuộc gọi chào hàng, ghét việc trau chuốt những email mà sẽ không bao giờ được đọc, và căm thù việc phải viết các bức thư trực tiếp, nhét chúng vào phong bì rồi gửi cho những người mà sẽ chỉ ném chúng vào thùng rác. Tôi cũng đã từng ở phía bên kia của phương trình mua bán, và nhìn chung là ghét cái cách mà phần lớn nhân viên bán hàng cố gắng chơi trò chơi với tôi.

Họ phần lớn là tự phục vụ, chẳng dạy tôi được điều gì và trở nên tiêu cực một cách trẻ con khi tôi rõ ràng chưa sẵn sàng để đi tiếp. Lần duy nhất tôi không có cảm giác đó là khi tôi đi qua quá trình sales tại HubSpot. Tôi đã nghĩ có điều gì đó hơn thế ở đây, nên tôi đã nói với bố tôi cái ý tưởng theo đuổi ngành sales.

Càng nghĩ về nó, tôi càng chắc chắn rằng mình cần phải làm việc cho HubSpot. Công ty đang trong tình trạng thay đổi cách làm việc truyền thống theo cách tốt hơn. Nó đã cho những người mang tư tưởng cũ thấy cách mà marketing hoạt động. Và tôi yêu điều đó. Tôi cần phải trở thành một phần của nó. Cuối cùng, bố tôi đã thuyết phục tôi theo đuổi ngành sales với tất cả những gì tôi có

và nếu mọi chuyện diễn ra tốt đẹp, hãy tiếp tục theo đuổi nó. Còn nếu không, tôi sẽ quay trở lại làm nghiên cứu hoặc cố vấn.

Đây là thứ mà tôi gọi là lần thức tỉnh thứ hai trong sự nghiệp của mình. Lần đầu tiên là khi tôi học inbound marketing. Nó đã thay đổi toàn bộ kiến thức truyền thống mà tôi có về marketing. Nó có ý nghĩa với tôi và nó đã có hiệu quả. Lần thức tỉnh thứ hai này là để theo đuổi ngành sales như là một nghề nghiệp, thậm chí còn hơn thế nữa. Nhớ lại thì nó đã cho tôi thấy rằng mọi thứ tôi biết về ngành sales là sai và sales không nhất thiết phải đi theo hướng tôi đã trải nghiệm – nói ngắn gọn, một ngành bạc bẽo, dơ bẩn, thấp hèn và không được tôn trọng.

Khi tôi theo đuổi ngành này sâu hơn cùng với HubSpot, mọi thứ đột nhiên trở nên khác biệt so với quãng thời gian rất sớm khi tôi lần đầu nói chuyện với một nhà tuyển dụng. Cuộc gọi đầu của tôi là với một người phụ nữ tên là Lisa. Cuộc gọi với quản lý đầu tiên của tôi là với Doug (nay đã là đồng nghiệp của tôi). Cuộc gọi thứ hai là với Pete Caputa và Dannie Herzberg (người mà cuối cùng lại trở thành quản lý của tôi). Cuộc gặp mặt phỏng vấn của tôi là với Chris, John, Pete và Dannie, và một người nữa tôi không nhớ. Phần "ở nhà" của quá trình phỏng vấn chiếm hai giờ đồng hồ, theo kiểu bài kiểm tra SAT* với một đống câu hỏi về hành vi và liên quan đến phân tích. Tôi cũng được yêu cầu thực hiện một vở kịch giả như một phần của quá trình trước khi đến vòng phỏng vấn mặt đối mặt sau cùng.

* *SAT là bài kiểm tra đánh giá năng lực chuẩn hóa được sử dụng rộng rãi cho việc xét tuyển đại học trong hệ thống giáo dục Mỹ.*

Sau khi trải qua vòng phỏng vấn đầy áp lực, tôi cảm thấy đây đúng là nơi tôi thuộc về. Những người này thách thức mọi thứ trong con người tôi. Họ cũng không có bất kỳ lý do nào để thuê tôi làm nhân viên bán hàng. Tất nhiên, tôi đã có năm năm làm việc, chỉ là không phải trong lĩnh vực sales. Tôi là người thích phân tích mọi thứ thật kỹ và tự đánh giá bản thân không phải là một người cởi mở. Tôi đã làm việc cho một công ty khởi nghiệp nhỏ và đã thất bại. Mục tiêu chính của tôi khi khởi nghiệp bao gồm việc có được khách hàng và tăng vốn đầu tư, cả hai thứ tôi đều không đạt được. Trận chiến luôn khó khăn và vất vả nhưng bằng cách nào đó, vào phút cuối, tôi vẫn thuyết phục được họ đặt cược vào tôi. Có thể là do khả năng thuyết phục của tôi, mà cũng có thể chỉ là họ đã quá cần một "cơ thể sống" đến nỗi tuyệt vọng. Hoặc là cả hai trường hợp đó. Tôi nghi ngờ việc họ đã quá tuyệt vọng, nhưng tôi vẫn cho rằng cả hai điều này đều là động lực. Tôi đáng lẽ ra đã không bao

giờ ở trong ngành sales; nhưng rồi tôi vẫn ở đây với lời mời làm việc trong tay. Cuộc hành trình đã chính thức bắt đầu.

Chương 2

TẠI SAO INBOUND SALES LẠI CÓ SỨC ẢNH HƯỞNG?

Mặc dù trong tiềm thức, tôi luôn cho rằng tôi không có khả năng làm trong lĩnh vực sales, nhưng hãy nhìn tôi hiện tại, tôi đang ở đây! Tôi đã đi một chặng đường dài hơn một thập kỷ và ngày một xa hơn. Chắc hẳn những người làm sales có thâm niên đang đọc câu chuyện của tôi sẽ cười thầm: "Cậu ta thì hiểu gì về sales. Cậu còn chẳng thể tái tạo nổi những gì mà các bậc tiền bối đã làm". Tôi không phủ nhận điều đó. Bạn không thể nào bắt chước kinh nghiệm của một người đã chinh chiến trong nghề nhiều năm. Bạn nên dành thời gian tự tích lũy và học hỏi để trở thành một người làm sales chuyên nghiệp và có tầm.

Dẫu thế nào, tôi nghĩ bạn sẽ phải chật vật để tìm được một nhân viên bán hàng chuyên môn cao thời này – người không nghĩ rằng công việc này đang trở nên thử thách hơn so với trước đây, hay một người không cho rằng kết nối thực sự với những khách hàng tiềm năng đang ngày càng khó khăn. Bạn cũng sẽ phải vật lộn để tìm một người bán hàng, quản lý sales, hay sales VP*, những người không hề cảm thấy một chút trở ngại nào để vượt qua sự "nhiễu loạn" và đổi mới liên tục của môi trường sales tech hiện nay. Cuối cùng, vì ngành sales đang chuyển mình đổi mới vượt quá tầm nhìn của chúng ta, cho nên không ai có thể biết chính xác nó sẽ vận hành như thế nào hoặc sẽ hiệu quả ra sao trong tương lai.

* *VP (vice president): phó chủ tịch.*

Đó là sự thật, bởi tư duy mua hàng của con người đang phát triển. Về căn bản, nó thay đổi không chỉ vì chúng ta ngày một thận trọng trong cách chúng ta chặn quảng cáo, mà còn bởi chúng ta trở nên tỉnh táo hơn trong việc tìm kiếm thông tin theo cách riêng

của mỗi người. Hãy thử nghĩ xem bạn sẽ chủ động mua sắm như thế nào hôm nay? Thứ đầu tiên nảy ra trong đầu bạn chắc hẳn là Google hoặc Amazon, sau đó bạn có thể chuyển tiếp tới LinkedIn hoặc Facebook (phụ thuộc vào sản phẩm bạn đang tìm kiếm) và hỏi bạn bè hay các mối quan hệ để lấy vài lời khuyên, phải không? Nếu đồng ý với tôi, vậy thì bạn cũng phải đồng ý rằng các chuyên gia sales cần phải cải tiến cách thức bán hàng để trở nên gần gũi với bài toán mua hàng của khách hàng thời hiện đại. Những phương thức đã hiệu quả trong quá khứ có thể sẽ tiếp tục hiệu quả trong tương lai, nhưng không thể đảm bảo chắc chắn rằng nó sẽ hoạt động trơn tru.

Bên cạnh đó, khi tôi cảm thấy thật cấp thiết phải học về lịch sử của chiến lược sales và đào tạo, tôi đã có thể "chơi xỏ" những người làm sales hiện nay nếu tôi đơn giản đào xới lại những hiểu biết trong quá khứ và áp dụng cho cách bán hàng của bạn. Bạn có thể đã rành rọt về những việc xảy ra trong quá khứ và những gì đã hiệu quả trong suốt một, hai, thậm chí ba thập kỷ. Bạn biết những điều này bởi lẽ những người đào tạo bạn đã trải qua từng ấy năm cuộc đời và đã lĩnh hội được hết thảy những tri thức đó. Nếu tốt nhất, họ đang cố gắng truyền lại cho bạn những tinh hoa của tri thức họ lĩnh hội được. Còn tệ nhất, họ đang cố gắng truyền lại cho bạn chính những sai lầm của họ với hy vọng rằng bạn sẽ không đi theo vết xe đổ đó nữa.Vì vậy, thay vì phác họa lại cho bạn chiều dài lịch sử những gì sales đã mang lại cho vô vàn những công ty hay doanh nghiệp, ngành nghề, tôi sẽ cố gắng chia sẻ cho bạn những gì đang diễn ra, những gì đã và đang hiệu quả trong công việc của tôi với những đại lý tôi làm việc cùng hay do tôi quản lý. Dĩ nhiên, tất cả những điều này có thể trở nên không còn thức thời theo thời gian bạn tiếp cận với chúng, nhưng tôi tự tin khẳng định rằng điều đó sẽ không xảy ra trong, ít nhất là, khoảng thời gian sắp tới.

Hơn thế nữa, mong muốn của tôi khi chia sẻ về những gì tôi đã học được trong khoảng thời gian tương đối ngắn ở vị trí một chuyên gia sales không phải để bạn làm y như những gì bạn đang đọc trong cuốn sách này. Nếu mọi người chỉ đơn thuần sao chép lại những gì người khác đã làm thì mọi thứ sẽ trở nên thật khập khiễng và không hiệu quả. Thay vào đó, tôi hy vọng bạn sẽ tự mình khai quật được những tinh hoa mà bạn có khả năng kế thừa, học hỏi và ứng dụng vào quá trình làm việc trong ngành sales, để đến cuối cùng bạn sẽ là người truyền đạt và giúp đỡ những người khác, phát triển công ty của bạn, hoàn thiện kỹ năng cá nhân cũng như xây dựng sự tự tin trong bạn.

Tôi tin những nhân tố trong quy trình sales và phương pháp luận tôi sẽ trình bày đều mang tính ứng dụng rộng rãi với cả inside sales* và field sales thông qua SMB**, thị trường tầm trung và các doanh nghiệp. Song, tôi cho rằng từng phần cụ thể trong này sẽ phù hợp nhất với mỗi một đội ngũ inside; hoặc ít nhất là mảng inside của một lực lượng sales lớn. Thêm vào đó, tôi tin rằng sẽ ngày một nhiều hơn các công ty tiếp tục đầu tư vào đội ngũ inside sales – trái với đội ngũ outside sales*** – cách thức tiếp cận này sẽ chỉ có thể trở nên ngày một phù hợp hơn trong tương lai. Tại sao tôi lại tin vào điều đó dẫu Forrester tiên đoán một triệu việc làm ngành sales sẽ bị thay thế hoặc triệt tiêu bởi công nghệ vào năm 2020[1]? Nghiên cứu cho thấy vai trò của bộ phận inside sales sẽ tăng trưởng gấp 15 lần vai trò của bộ phận outside sales trong tương lai[2]. Chính vì thế, cho dù tổng số lượng việc làm ngành sales có thể đang trên đà giảm sút, nhưng nhu cầu về các chuyên gia cố vấn inside sales vẫn tăng đều đặn.

* *Inside sales: những chuyên viên bán hàng tìm kiếm và chăm sóc khách hàng tiềm năng qua điện thoại hoặc email trong khi vẫn ngồi tại văn phòng.*

** *Giao thức SMB (Server Message Block Protocol) là một giao thức chia sẻ file khá phổ biến khi bạn dùng Windows 7/8/10.*

*** *Outside sales: là những hoạt động bán hàng mà trong đó người bán hàng gặp mặt trao đổi trực tiếp với khách hàng.*

Không quan trọng bạn có đang hay sẽ trở thành một nhân viên bán hàng inside hay không, bạn có ý định thuê đội ngũ đó hay đang quản lý, dẫn dắt họ hay không, bạn đều phải có hiểu biết cơ bản về chân dung một "chuyên gia bán hàng". Nói cách khác, nếu chúng ta không hình dung được nguyên mẫu cho một thế hệ người bán hàng mới thì việc thực thi khung mô hình kinh doanh được trình bày ở các chương tiếp theo sẽ hoàn toàn vô giá trị với bạn. Không phải bất kỳ ai thích làm là làm được.

Những đặc trưng cơ bản của nhân viên bán hàng hiện đại

Như vậy, chân dung một người bán hàng thời đại mới sẽ như thế nào? Mặc dù có rất nhiều người muốn bạn tin rằng câu trả lời "thật" phải là điều gì đó trên cả phức tạp, nhưng với tôi, nó chỉ đơn giản như thế này. Một nhân viên bán hàng hiện đại là người:

- Đưa công nghệ trở thành thế mạnh, thường để nhận biết ai nên bắt chuyện, khi nào và tại sao

- Biết cách kéo dài cuộc trao đổi tập trung vào những lợi ích và khó khăn rõ ràng, bởi họ thật sự hiểu ai là khách hàng mục tiêu trước khi cuộc trò chuyện bắt đầu
- Thể hiện tầm hiểu biết sâu rộng về lĩnh vực kinh doanh, bởi họ thật sự quan tâm tới những giải pháp mà công ty mang lại cho người mua hàng trong từng phân khúc
- Thể hiện sự thoải mái khi bàn luận với khách hàng về các giải pháp khác nhau, thường bao gồm cả sự im lặng lẫn sử dụng sản phẩm, dịch vụ của đối thủ cạnh tranh
- Lái những cuộc trò chuyện sang hướng câu chuyện của riêng từng khách hàng, hoàn cảnh, nhu cầu, cũng như lịch trình của họ
- Cởi mở thể hiện sự không đồng tình khi họ cảm thấy giải pháp dự kiến của khách hàng cho lợi ích hay thách thức trước mắt không phù hợp, hoặc khi ý kiến của họ bị gạt đi bởi nỗi lo sợ, hoang mang và hoài nghi
- Trên hết, người bán hàng theo phương thức inbound phải ưu tiên nhu cầu của khách hàng trên cả bản thân họ

Nó chỉ đơn giản như vậy thôi. Đúng là rất khó để dạy và khó để tìm hiểu nhiều kỹ năng, nhưng những hành vi kể trên đều gói gọn trong cốt lõi tư duy của người bán hàng hiện đại.

Bây giờ, nếu bạn muốn một lời khuyên mang tính thiết thực hơn với một vài ví dụ trong việc nhận diện một nhân viên bán hàng hiện đại đích thực, hãy nghĩ rằng những kinh nghiệm sales trong quá khứ không dùng để tiên đoán sự thành công trong tương lai. Vì vậy, cách chúng ta điều chỉnh phương thức phỏng vấn cần tập trung vào bản chất bên trong, không phải các thành tích – năng lực, trình độ văn hóa hay kinh nghiệm.

Khi nguyên phó chủ tịch mảng sales của HubSpot, Peter Caputa (hiện là CEO của Databox) phỏng vấn một nhân viên bán hàng, anh ta đánh giá họ qua bốn tiêu chí nền tảng có liên quan mật thiết tới giá trị cốt lõi bên trong con người đó chứ không phải kinh nghiệm sales. Anh ta hỏi họ bốn câu hỏi, mỗi lần, với mỗi ứng viên khác nhau:

1. Nhân viên bán hàng này có tham vọng thành công trong nghề sales bằng bất kể giá nào hay không? Minh chứng nào tôi có được cho điều đó?

2. Người này có cái nhìn tổng quan tích cực với những sản phẩm

và dịch vụ mà anh ta sẽ bán hay không? Vì sao?

3. Người này có cái nhìn tích cực với chính bản thân họ hay không? Minh chứng nào để chúng ta tin họ?

4. Tôi có thể tin tưởng rằng người này sẽ chịu trách nhiệm với mọi đầu ra trong công việc sales của mình, bất kể là gì, hay liệu họ có thanh minh hay không? Tại sao tôi phải tin tưởng câu trả lời của tôi cho câu hỏi này?

Với tư cách là người quản lý nhân sự, tôi tự hỏi bản thân mình bốn câu hỏi đó, đồng thời tôi cũng tìm kiếm những điều dưới đây đối với nhân viên bán hàng của mình:

- Tôi có thể tin bạn sở hữu chỉ số trí tuệ xúc cảm (EQ) cao và sự nhận thức rõ ràng về bản thân mình? Bạn có thể tự đặt mình vào hoàn cảnh của người khác và thấu hiểu được những khó khăn mà họ đang trải qua? (Theo tôi, kỹ năng này không thể dạy được)
- Bạn có bản năng "nghiền ngẫm" và đạo đức nghề nghiệp chuẩn mực?
- Bạn có phải là người đạt nhiều thành tựu trong cuộc sống? Khi còn là đứa trẻ, bạn có từng mở quầy bán nước chanh, đi phát báo và làm công việc cắt cỏ (hoặc bất cứ công việc nhỏ nhặt nào như vậy)?
- Bạn có phải là người giỏi trong việc giải quyết vấn đề, có khả năng đánh thức những tiềm lực và bản năng để đạt được kết quả như ý muốn?
- Bạn đã được đào tạo ở những lĩnh vực nào? Bạn có thể chứng minh điều đó?
- Bạn có sẵn sàng chịu trách nhiệm với những kết quả cuối cùng trong cuộc sống hay bạn sẽ chọn cách thanh minh?
- Bạn có sở hữu năng lực đào tạo và dạy dỗ? Bạn có thể quay trở lại viễn cảnh khi họ từ chối bạn hoặc thử thách bạn?
- Bạn được định hướng chú trọng vào lĩnh vực nào? Bạn đã đặt ra những mục tiêu cá nhân cho bản thân để theo đuổi những thành tựu lớn? Đó là gì? Bạn đã nảy ra những ý nghĩ đó như thế nào?
- Và gần như quan trọng bằng câu hỏi đầu tiên trong danh sách này, bạn có ham học hỏi? Nếu có thì tại sao và những ví dụ thực tế cho điều đó?

Những hành vi kể trên đều được minh chứng bằng tài liệu trong cuốn ***The Sales Acceleration Formula***[3] của Mark Roberge, mà chẳng có gì đáng ngạc nhiên nếu Mark đóng vai trò là trưởng phòng hành chính của HubSpot qua những gì doanh nghiệp đã trải qua với doanh thu 100 triệu đô-la.

Mục đích duy nhất của tôi khi nêu bật những nền tảng này là nhằm khuyến khích bạn suy nghĩ về một vài điều quan trọng để trở thành một nhân viên bán hàng hiện đại thành công:

- Là một người bán, bạn có đang thể hiện những năng lực kể trên, bạn có mang những giá trị cốt lõi cần thiết? Sales đã thay đổi mạnh mẽ trong thập kỷ vừa qua. Bạn cần có những kỹ năng đó để có thể thành công trong bất cứ tổ chức nào.
- Là một người lãnh đạo, bạn có đang đánh giá ứng viên theo những chuẩn mực không hiệu quả hoặc đã lỗi thời? Bạn có đang đặt nặng vấn đề vào "kinh nghiệm" hoặc những giá trị không phục vụ cho thực tế? Bạn có đang đặt quá nhiều vào trải nghiệm và những thành tựu bề nổi nhưng quá ít vào cảm xúc và trí tuệ? Nếu bạn không chắc chắn – bạn có thể nhanh chóng cảm nhận được qua doanh số chủ đích hay không có chủ đích và những tri thức có liên quan đến kỹ thuật số chuẩn – sau đó có thể sẽ là khoảng thời gian để bạn tìm hiểu xem liệu tiêu chuẩn đánh giá của bạn có còn phù hợp với môi trường kinh doanh hiện tại hay không. Nếu không, đã đến lúc phải thiết kế một tiêu chuẩn mới.

Với những khía cạnh hành vi của một nhân viên bán hàng được hình thành cho thế kỷ 21 trong nhận thức, hãy cùng khám phá quá trình thay đổi của bản thân nghề sales và những gì người bán hàng cần phải làm khác đi hôm nay để có thể được coi là phù hợp bởi chính khách hàng hiện đại.

Tại sao inbound sales lại có sức ảnh hưởng?

Nếu tôi không nhầm, phương thức mua hàng của con người đã và đang thay đổi. Inbound sales rất gần gũi, bởi nó dạy cho người bán làm thế nào để thay đổi cách thức bán hàng sao cho phù hợp với phương thức mua sắm mà mọi người mong muốn. Hãy cùng tôi ôn lại quá khứ và tôi sẽ kể cho bạn những điều đó đã được vận hành như thế nào trên thực tế.Như tôi đã miêu tả ngắn gọn trong chương trước, trước khi tôi làm việc ở HubSpot, tôi đã có cơ hội quan sát đủ đầy quá trình làm sales để đúc kết nên một quan điểm về nghề sales, mà để nói giảm, là không có thiện chí. Trong khi có thể nó vẫn đang phát triển từ từ, tôi cam đoan rằng đa số các

doanh nghiệp hiện nay vẫn bán hàng với những chiêu trò lỗi thời hoặc thiếu trung thực. Có ba sự chiêm nghiệm sâu sắc nảy ra trong suy nghĩ của tôi khi tôi đối chiếu vào những trải nghiệm bản thân với tư cách là người mua hàng.

Đầu tiên, quay trở lại vấn đề, nếu một nhân viên bán hàng tiếp cận tôi qua điện thoại, tôi thường sẵn lòng lắng nghe họ. Tôi gọi những cuộc gọi tư vấn mua hàng vì tôi không thể biết những cái tôi không biết. Tôi không làm điều đó suốt cả tuần, nhưng tôi biến nó trở thành một phần thói quen hàng tuần của mình. Tôi luôn dành ra vài phút để trò chuyện với ai đó. Dĩ nhiên, nếu tôi bị tấn công dồn dập bởi những cuộc gọi cả ngày thì tôi sẽ bắt đầu tắt máy. Nhưng nhìn chung, tôi đều mở lòng để kết nối với những người lạ khoảng 5% một tuần.

Thứ hai, khi tôi đã kết nối với họ, tôi thường cảm thấy nếu tôi chia sẻ dù chỉ một chút thông tin về công việc của mình đầu tiên, nhân viên bán hàng sẽ ngay lập tức bám vào điều đó. Họ sẽ ***hiếm khi*** đào bới sâu hơn để hiểu ý nghĩa đằng sau những gì tôi vừa chia sẻ với họ. Chẳng hạn, họ có thể nói với tôi rằng công ty của họ giúp cho nhiều công ty nhỏ lẻ có nhiều triển vọng hơn. Họ sẽ hỏi hiện nay chúng tôi làm thế nào để nhận biết và tiếp cận được với khách hàng tiềm năng, và tôi sẽ trả lời. Ngay sau đó, họ sẽ hỏi đến chất lượng sản phẩm hay dịch vụ của họ có hữu ích với tôi trong việc đạt được mục tiêu một cách hiệu quả hơn, nhanh chóng hơn hoặc với chi phí thấp hơn hay không. Họ không đào sâu hơn nữa.

Thứ ba, hầu hết những nhân viên tôi từng nói chuyện đều đặc biệt chỉ tập trung vào họ, và những sản phẩm của họ. Họ luôn luôn có vẻ gì gấp gáp một cách lạ thường, mặc dù tôi hiếm khi có cảm giác đó. Và nếu tôi cũng cảm nhận được nó, nó không hề giống cảm giác, hoặc giống nguyên nhân mà họ có được. Nếu tôi phải phân tích cảm giác này dưới góc độ tâm lý, tôi sẽ tưởng tượng rằng họ đang cảm thấy: "Không thể tin được, mình thực sự đang nói chuyện với một khách hàng qua điện thoại. Đây là cơ hội của mình! Mình phải tận dụng nó. Mình đã không gặp được ai để nói chuyện sau 90 lần quay số rồi". Hoặc, thậm chí có khả năng cao hơn, đơn giản là họ đang có một chỉ tiêu sales họ cần phải hoàn thành, nên họ cảm nhận được chính những áp lực họ tự đặt lên mình. Tương tự như vậy, họ có một quản lý sales dồn đẩy họ tới áp lực đỉnh điểm, quản lý chặt chẽ năng suất của họ.

Hầu hết họ không thể nhận ra là tôi gần như luôn giữ thái độ bình tĩnh thay vì gấp gáp như họ. Chúng tôi đang trò chuyện. Nhưng đúng ra, ***họ đang nói, còn tôi đang lắng nghe.*** Nhưng tôi muốn họ

hiểu tôi. Tôi muốn họ thật sự đồng cảm với tôi và với những gì tôi đang cần giúp đỡ. Vẫn chưa thu được thông tin gì, sau một cuộc gọi kéo dài 30 phút mà họ thường chỉ nêu bật lên những đặc tính doanh nghiệp hay nền tảng khách hàng của họ, cuối cùng họ sẽ chuyển sang hỏi tôi những câu hỏi về ngân quỹ, ai là người sở hữu quyền đưa ra quyết định, và khi nào chúng tôi có thể "thử nghiệm" hoặc hẹn ngày giới thiệu. Và tôi không chỉ đang nói chuyện với người lên lịch hay sales development reps (SDR). Đương nhiên, ít nhất khi tôi đang trong quá trình mua phần mềm máy tính, tôi luôn luôn nói chuyện với một chuyên gia mảng "phát triển kinh doanh" và sẽ được sắp xếp để gặp một "chuyên viên" sau đó. Đó là mô hình salesforce (được nhắc đến trong *Predictable Revenue*[4]); nó cũng là mô hình mà rất nhiều doanh nghiệp đang ứng dụng hiện nay, bao gồm HubSpot.

Tôi đã nhận thức được rằng tất cả những điều trên đều đúng khi tôi đang nói chuyện với một nhân viên bán phần mềm. Tôi ghét điều đó. Theo trải nghiệm của tôi, phần tệ nhất không phải là tôi phải trải qua một quá trình sales "tập trung vào họ" – người bán. Thay vào đó, họ tạo ra những vấn đề nghiêm trọng hơn mà có khả năng sẽ kéo dài qua quãng thời gian làm trong vị trí nhân viên bán hàng. Dẫu họ có nhận ra điều đó hay không, họ đang thật sự gây nên ảnh hưởng lớn tới những kỳ vọng của người mua hàng vào trải nghiệm mua sắm từ tất cả những người bán. Họ đã vô tình thao túng người mua hàng – tin rằng tất cả các nhân viên bán hàng chỉ hỏi những câu hỏi bề nổi. Họ đã thiết lập nên một nhận thức rằng bạn có thể kỳ vọng nhân viên bán hàng chào hàng, báo giá và hỏi mua hàng, nhưng hiếm khi tham khảo những vấn đề thực tiễn của doanh nghiệp đặt vào hoàn cảnh thách thức riêng của người mua, cũng như những hạn chế tổ chức. Họ sẽ tiếp tục, nếu không gắn bó hơn, sự kế thừa không đáng tự hào –mọi nhân viên bán hàng chỉ muốn tiếp cận người mua hàng qua điện thoại để hiểu về ngân sách của họ, quyền quyết định của họ, và tiến tới sự mua bán nhanh nhất có thể.

Inbound marketing có thể được định nghĩa là bất cứ hình thức nào của marketing được thiết kế để đạt được lòng tin của khách hàng, còn inbound selling là bất cứ hình thức nào của bán hàng được hình thành để có được sự tín nhiệm của khách hàng tiềm năng. Đây là bằng chứng cho sự thay đổi cách thức tương tác với khách hàng tương lai của những nhân viên bán hàng để phù hợp với phương thức mua hàng trong thế kỷ 21. Đây là một lối tư duy, một quan niệm triết học về sự đồng cảm được thể hiện tốt qua cách cá nhân hóa, ưu tiên nhu cầu và mục tiêu của khách hàng – luôn luôn là như vậy, và không có ngoại lệ.

Một trong những điểm tương đồng ưa thích của tôi khiến cho mô hình bán hàng này trở nên gần gũi hơn đó là đưa Fight Club vào sales. Quy tắc đầu tiên của inbound selling là bạn không nói về công ty, sản phẩm hay dịch vụ của bạn cho đến khi bạn buộc phải làm thế (với những ai chưa xem bộ phim *Fight Club*, hoặc không biết nó là gì, thì quy tắc đầu tiên của Fight Club là bạn không được nói về Fight Club).

Khi bạn cuối cùng cũng nói về công ty của mình, hãy nói càng ngắn gọn càng tốt. Có một khoảng thời gian và không gian nhất định để bạn nói về doanh nghiệp của bạn, và cách bạn giúp khách hàng, nhưng những cuộc gọi lần đầu, hoặc lần thứ hai, hoặc những cuộc hẹn của bạn với khách hàng tiềm năng thường không phải lúc để làm việc đó, ít nhất là không đủ thời gian, nếu khách hàng không đưa ra những dạng câu hỏi đó một cách cụ thể. Để thay thế, bạn phải sáng tạo ra cái gì đó có giá trị trước khi bạn có thể nhận lại được điều gì từ khách hàng tiềm năng. Cụ thể là như thế nào?

Quy trình inbound sales và phương pháp inbound sales

Đa phần một nửa trong tổng số các đội ngũ bán hàng không có tư liệu về quy trình bán hàng. Song, những đội ngũ bán hàng này đi theo một quy trình rõ ràng chiếm 33% tỷ lệ những người có trình độ chuyên môn cao, và tỷ lệ thành công của họ vượt quá 50% trong các công ty mà hiện nay đã định hình cho mình một quy trình sales[5].

Cho đến thời điểm hiện tại, tôi hy vọng đây đã trở thành kiến thức chung phổ biến. Nhưng nếu bạn đang làm việc trong một đội ngũ chưa có quy trình sales, tôi sẽ chia sẻ một điều tôi biết cho bạn. Phải chú ý, nó sẽ không phải là phương thức kéo - thả, và không nên là như vậy. Tôi không tán thành những quy trình sales khuôn đúc. Nếu mọi công ty đều sử dụng những quy trình y hệt nhau thì bạn nên từ bỏ luôn điểm mạnh cạnh tranh của mình là vừa. Vì vậy, thay vào đó, hãy nhặt nhạnh những mẩu, miếng từ nó và biến chúng thành điểm độc đáo cho doanh nghiệp của bạn, cũng như cho người mua hàng bạn hướng tới.

Hãy luôn ghi nhớ rằng khi đọc được rất nhiều thông tin như vậy, bạn đang đọc nó trực tiếp từ chính đội của HubSpot. Họ là những người đã sáng tạo nên phương pháp luận inbound sales và quy trình inbound sales 6; còn tôi chỉ đơn giản là người hành nghề, đặt bản thân mình ngang bằng với họ để cung cấp cho bạn những nội dung cụ thể, màu sắc và bối cảnh tình huống xung quanh việc

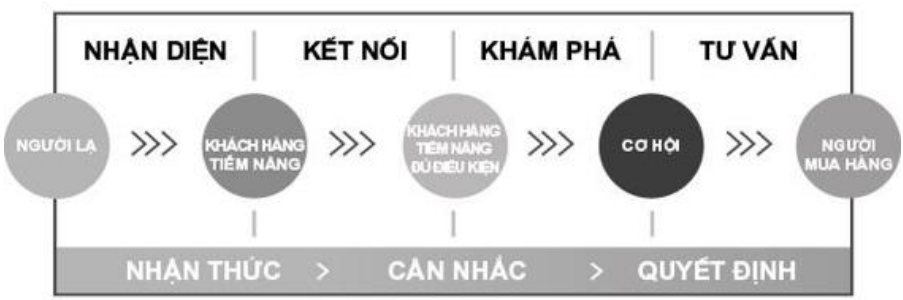
nó đã hoạt động như thế nào. HubSpot không cần phải xác thực, hay nó cũng không đi theo phương pháp inbound sales theo cách mà tôi sẽ trình bày trong cuốn sách này. Cuối cùng, trước khi tôi dẫn dắt bạn qua toàn bộ những phương pháp và quy trình liên đới này, tôi sẽ làm nổi bật sự hiệu quả của nó ở trình độ cao.

Phương pháp inbound sales này bao gồm bốn luận điểm về chuyển hóa việc bán hàng để phù hợp với phương thức mua hàng của khách hàng hiện đại. Nó gồm có bốn kiểu hoạt động đặc trưng mà người bán phải làm với người mua hàng của mình, tuần tự theo một chu trình: từ Nhận thức (Awareness) đến Cân nhắc (Consideration), và cuối cùng là Quyết định (Decision). Hoàn thành một cách thành công, chu trình này sẽ giúp đỡ khách hàng trải qua hành trình của người mua (Buyer's Journey*), để cuối cùng, chuyển hóa từ khách hàng tiềm năng thành người mua hàng.

* *Buyer's Journey (Hành trình của người mua): quá trình người mua trải qua để nhận biết, đánh giá và mua một sản phẩm hoặc dịch vụ mới.*

Phương pháp inbound sales[7]

Trong chương tiếp theo, tôi sẽ đào sâu vào từng hành động cốt lõi cùng với phương pháp của inbound sales (xem Hình 2.1).



Hình 2.1 Phương pháp inbound sales

Nguồn: Courtesy of HubSpot.

PHẦN II

LÀM THẾ NÀO ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI BÁN HÀNG THEO PHƯƠNG THỨC INBOUND?

Chương 3
NHẬN DIỆN

Làm thế nào để nhận biết đúng người, đúng doanh nghiệp để theo đuổi?

Để thay đổi cách thức bán hàng phù hợp với nhu cầu của người mua, tốt nhất bạn nên bắt đầu các hoạt động kinh doanh của mình bằng cách thu hút những khách hàng năng động. Bạn sẽ nhận thấy có những cá nhân đã bước đến giai đoạn nhận biết của hành trình mua hàng. Nghĩa là bạn sẽ phải nói chuyện với những khách hàng đã tự xác định được vấn đề họ cần giải quyết, chứ không chỉ đơn thuần dựa vào vẻ bề ngoài và cảm xúc mà xác định đối tượng bạn muốn hoặc nên bán hàng cho.

Những người mua hàng như thế này có thể được tìm thấy khi họ truy cập trang web của bạn, thông qua việc điền mẫu đơn trên web (đăng ký khóa học online, download e-book,...), mở email gần đây từ công ty, ăn khớp với dữ liệu thông tin trên LinkedIn và nhiều hơn thế. Bằng cách tiếp cận này, bạn có khả năng nhập vai vào cuộc trò chuyện với một người đang ở trong trạng thái dễ tiếp thu, có tư duy học hỏi, trái với việc làm phiền những người đang dành sự quan tâm của họ vào những việc khác hơn là trò chuyện với bạn.

Bên cạnh đó, một người bán hàng đề cao giá trị sản phẩm nên trước hết bắt chuyện với những khách hàng "tiềm năng", những lead và công ty cùng coi trọng sản phẩm giống họ. Với tư cách là người trong nghề, tôi có thể nói với bạn rằng cách tiếp cận này sẽ dẫn đến thất bại cho một nhân viên bán hàng inbound trừ khi doanh nghiệp đó hiểu "khách hàng tiềm năng" là gì, doanh nghiệp đó đang tạo ra các inbound lead và các công ty inbound, đồng thời đã thiết kế bức thông điệp để tiếp cận với những đối tượng kể trên. Vì vậy, chúng ta sẽ bắt đầu từ chính nơi đó – hiểu

được cách định nghĩa khách hàng tiềm năng trước khi luyện tập inbound sales.

Làm thế nào để định nghĩa về khách hàng tiềm năng trước khi tiến hành inbound sales?

Một điều khá bất ngờ là những sự bất đồng quan điểm về khách hàng lý tưởng lại là một trong những thứ hay tạo ra sự ngăn cách giữa sales và đội ngũ marketing nhất. Nghiên cứu từ Corporate Executive Board đã chứng minh cho điều này bằng cách chỉ ra rằng nguyên nhân số một mà các công ty thiếu sự liên kết giữa sales và marketing là bởi hai đội ngũ này không có chung cái nhìn và sự am hiểu về đối tượng khách hàng của họ[1].

Ngay cả khi công ty của bạn chủ động tiếp tục kinh doanh với nhiều kiểu doanh nghiệp, việc tập trung vào một người mua hàng trong một thời điểm là rất quan trọng khi làm những công việc như lên thông điệp, sáng tạo nội dung, xây dựng những chiến dịch và thiết kế quy trình sales. Nếu bạn không có đủ sự tập trung, bạn trông có vẻ như đang cố trở thành "tất cả mọi thứ cho tất cả mọi người", và kết quả là đội sales cũng như marketing của bạn không gây được tiếng vang với bất kỳ ai.

Ở HubSpot, hai công cụ sơ khai đầu tiên được sử dụng để "rẽ màn sương" – và hướng dẫn tất cả khách hàng của chúng tôi cách sử dụng – được gọi là "hồ sơ khách hàng" và "chân dung khách hàng". Nói ngắn gọn, hãy coi hồ sơ khách hàng là một kiểu đối tượng mà công ty nhắm tới, trong khi chân dung khách hàng là những cá nhân trong công ty đó. Họ chính xác là những bản mẫu của chân dung những khách hàng tiềm năng.

Dành cho những ai ở trong thế giới B2C*, bạn sẽ không dành thời gian làm về hồ sơ khách hàng mà thay vào đó sẽ tiến thẳng tới tìm hiểu tường tận một hoặc các chân dung khách hàng (khi bạn có nhiều hơn một kiểu khách hàng tiềm năng và họ khác biệt rõ rệt với nhau). Tiếp theo sẽ là những đề xuất của tôi trong việc làm thế nào để xây dựng từng bước trong công việc của bạn.

* *B2C (Business to Customer): mô hình kinh doanh từ doanh nghiệp, công ty tới khách hàng. Các giao dịch mua bán diễn ra qua mạng Internet, không phát sinh thêm giao dịch tiếp theo.*

Làm thế nào để tạo dựng Hồ sơ Khách hàng?

Khi bắt tay vào tìm hiểu hồ sơ của người mua, hãy lập một nhóm tối thiểu từ đội sales và đội marketing của bạn. Dĩ nhiên, bạn có

thể muốn mời thêm nhiều thành viên từ các mảng khác (như dịch vụ, tư vấn, kỹ thuật và kiểm toán), nhưng ít nhất hãy bắt đầu với sales và marketing.

Khi đã tạo được một đội, hãy nhớ rằng những tiêu chuẩn được sử dụng để miêu tả hồ sơ lý tưởng của khách hàng sẽ phải khác biệt ở các công ty khác nhau, nhưng đa số các doanh nghiệp đều có chung những tiêu chuẩn, ví dụ như quy mô công ty, ngành nghề, và vị trí địa lý.

Với từng tiêu chuẩn này, hãy nghĩ đến khái niệm về sự lý tưởng. Với quy mô công ty, có thật là một công ty lớn sẽ được phục vụ tốt hơn một công ty nhỏ? Có thật một công ty được đặt nền móng ở một vùng miền đặc biệt trên thế giới sẽ phù hợp với sản phẩm hay dịch vụ của bạn hơn là một công ty ở vùng miền khác?

Bắt đầu với việc làm việc nhóm bằng cách hỏi những câu hỏi đóng - mở: "Tiêu chuẩn nào định nghĩa về một khách hàng mục tiêu lý tưởng đối với bạn?". Một khi cuộc trò chuyện đã trở nên dễ dàng hơn, hãy đề nghị người chủ chốt ghi lại ý kiến của mọi người vào một cuốn sổ làm việc được chia làm hai cột. Đề nghị mọi người cùng viết tiêu chuẩn của họ vào cột đầu tiên và những nét điển hình tiêu biểu ở cột thứ hai. Hình 3.1 thể hiện đầu ra mà hoạt động đó mang lại sẽ trông như thế nào.

Tiêu chuẩn	Đặc điểm	Ưu tiên lựa chọn (điểm cao nhất là 5)
Quy mô doanh nghiệp	25 – 200 nhân viên	2
Quy mô doanh nghiệp	200 – 2.000 nhân viên	
Bán cho	Doanh nghiệp khác	1
Ngành	Phần mềm	4
Ngành	Máy móc IT	5
Tiếp cận thị trường	Bán trực tiếp	
Sử dụng phần mềm	Gmail	3

Hình 3.1 Worksheet minh họa cho một Hồ sơ Khách hàng

Nguồn: Courtesy of HubSpot.

Đầu ra của quá trình này nên là những minh họa đơn giản về những công ty lý tưởng mà doanh nghiệp của bạn giao dịch hoặc chăm sóc, tư vấn – một khái niệm bắt đầu cân bằng đội ngũ sales và marketing. Theo Hình 3.1, đây là một ví dụ về định nghĩa: "Một công ty phần mềm điện tử hay máy móc IT có từ 25 đến 200 nhân viên đã bán hàng trực tiếp cho các doanh nghiệp khác và sử dụng dịch vụ email của Gmail.

Hiển nhiên, bạn hầu như chắc chắn sẽ gặp phải khó khăn trong việc thuyết phục những người cùng quan điểm để đồng ý với đối tượng mục tiêu hẹp hơn. Nếu "hồ sơ khách hàng lý tưởng" quá rộng lớn và bạn không thể thu hút được sự đồng tình của nhóm, hãy ưu tiên và tập trung vào những đối tượng mục tiêu số một, số hai, số ba,... Sau cùng, bạn sẽ muốn áp dụng những hồ sơ này để xây dựng nội dung marketing hoặc thiết kế, sửa đổi quy trình sales của công ty bạn.

Làm thế nào để xây dựng một Chân dung Khách hàng?

Bây giờ, khi chúng ta đã đặt ra được những công cụ cơ bản để có thể xây dựng hồ sơ khách hàng, đã đến lúc để tạo ra một diện mạo người mua hoàn hảo. Hãy nhớ, vào cuối mỗi ngày, người ta mua hàng, để lấy được sự chú ý và ưa thích từ họ, chúng ta phải khiến cho những thông điệp marketing hay bán hàng trở nên liên quan mật thiết với họ vào thời điểm chuẩn xác. Để khiến chúng trở nên thích hợp, chúng ta xây dựng chân dung khách hàng trước khi thực thi phương thức bán hàng inbound.

Để làm được việc này, bạn sẽ làm theo một quy trình tương tự như khi bạn xây dựng một hồ sơ khách hàng. Tuy nhiên, có một sự khác biệt mấu chốt. Thay vì chỉ soạn ra những thông tin nhân khẩu học mô tả công ty (như là ngành/lĩnh vực hoạt động, số lượng nhân viên, hay vùng miền địa lý), bạn cần phải bắt đầu tiến sâu vào suy nghĩ của vị khách hàng tiềm năng. Bạn có thể giữ điều này ở mức độ rất cao hoặc làm cho nó trở nên thật cụ thể. Nếu bạn chưa từng làm điều này trước kia, tôi sẽ khuyến khích bạn giữ nó ở mức độ cao. Nhưng dù cho bạn có làm gì đi nữa, nó phải mang tính cá nhân và cụ thể về một đối tượng cá biệt trong hồ sơ những người mua lý tưởng của công ty.

Khi tôi nói: "Chui vào suy nghĩ của họ đi", tôi đặc biệt có ý rằng tôi muốn bạn và đội của bạn nghĩ về những điều như là:

- Những mục tiêu trong công việc của người đó là gì?
- Họ đánh giá sự thể hiện của họ như thế nào?
- Trong công việc, điều gì giữ cho họ thức vào mỗi đêm?
- Nếu bạn có thể hình dung ra danh sách những việc phải làm của người đó, ba điều có vẻ như sẽ nằm ở đầu danh sách là gì?
- Công ty của bạn có thể giúp họ giải quyết những vấn đề và đạt được những mục tiêu của họ như thế nào?

Bạn có thể thậm chí phải tìm kiếm nhiều chi tiết hơn và bắt đầu khám phá những câu hỏi cá nhân hơn, như là:

- Cuộc sống cá nhân của họ ra sao?
- Họ làm việc hàng giờ liền hay trong những khoảng thời gian ngắn?
- Họ làm việc từ xa hay trong một văn phòng?
- Những sắc thái nào có thể khiến cho công việc trở nên đặc biệt khó khăn trong ngành hay trong chức năng của họ?

Mức độ thấu hiểu của bạn về những điểm này sẽ cho phép sự tùy biến đối với các chiến dịch marketing và quy trình bán hàng, điều sẽ mang tới kết quả tốt hơn cho cả người mua và người bán (chưa kể tới việc bạn sẽ khiến cho đội marketing của bạn *cực kỳ hạnh phúc*). Bạn càng có thể cụ thể hóa khi xây dựng chân dung khách hàng bao nhiêu, điều đó sẽ càng giúp đội marketing của bạn thu hút inbound lead và các công ty bấy nhiêu, thứ mà đối với một người bán theo phương thức inbound, bạn sẽ trân trọng từng ngày. Quan trọng không kém, mức độ cụ thể này sẽ cho bạn quyền điều chỉnh việc giao tiếp với khách hàng tiềm năng, điều mà khi được thực hiện tốt, sẽ từ từ thấm nhuần sự tin tưởng, tự tin và khác biệt trong mắt người mua của bạn. Điều đó nằm ở trung tâm của inbound selling.

Cũng giống như một hồ sơ người mua hoàn hảo, hầu hết các công ty cuối cùng đều nhắm đến nhiều hơn một cá nhân. Nếu có nhiều hơn một chân dung khách hàng liên quan nhiều tới một quyết định mua trong tập đối tượng nhắm tới – có vẻ như sẽ có cân nhắc đối với quy trình mua B2B trung bình bao gồm nhiều hơn sáu người lúc này – bạn nên tạo ra hai hay nhiều hơn thế các chân dung[2]. Ví dụ, một chân dung có thể tập trung vào một "phó chủ tịch sales", trong khi một cái khác là "quản lý sales".

Hay nói theo cách khác, đừng mong rằng có thể định ra được chân dung hoàn hảo ngay trong lần đầu tiên, và nhớ tập trung vào một chân dung khách hàng vào một thời điểm sớm. Càng tạo ra nhiều chân dung người mua, bạn càng phân tán nhiều thời gian và nguồn lực để xây dựng các chiến dịch marketing và điều chỉnh quy trình bán hàng đối với từng chân dung riêng lẻ.

Một phương thức khác cho việc thiết lập chân dung và hồ sơ người mua là kiểm tra những tính chất của các khách hàng, cùng mối liên hệ đang tồn tại trong cơ sở dữ liệu bán hàng và marketing của bạn. Những liên hệ này có thể được phân tích qua các phương thức đơn giản như là:

- Phỏng vấn 1 - 1 với các khách hàng hiện có (rất khuyến khích)
- Một cuộc khảo sát
- Phân tích dữ liệu mà công ty của bạn có về khách hàng (ví dụ, trong CRM của bạn. Nếu bạn không có CRM, HubSpot tặng miễn phí và bạn có thể lấy nó ở đây: (https://www.hubspot.com/products/crm)
- Giữ lấy thông tin về lead, hoặc các khách hàng, khi họ trở lại để tải về nội dung hoặc tham gia vào website của bạn (nếu hiện tại bạn không có cách để làm điều đó, HubSpot cũng tặng miễn phí những công cụ để thực hiện hoạt động này: https://www.hubspot.com/products/marketing)

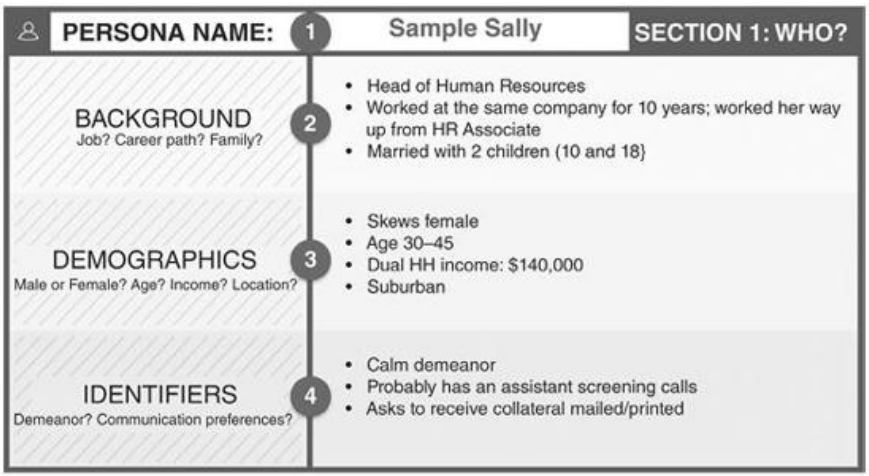
Bây giờ, khi bạn đã hoàn thành công việc khó khăn là xây dựng hồ sơ và chân dung người mua, bạn không được bỏ qua một số bước quan trọng cuối cùng.

Soạn ra những gì bạn phải phát triển cho cả hồ sơ người mua và chân dung người mua

Hãy đảm bảo rằng các hồ sơ và chân dung được soạn ra rõ ràng, chia sẻ và cộng đồng hóa trong tổ chức của bạn. Một lần nữa, ở mức độ thấp nhất, thông tin này cần được chia sẻ giữa các tổ chức bán hàng và marketing, nhưng lý tưởng nhất là nó nên được cộng đồng hóa trong từng bộ phận kinh doanh. “Tầng thứ hai” của các bộ phận sẽ có thể bao gồm quản lý kế toán, hỗ trợ, dịch vụ chăm sóc khách hàng, và hơn nữa, phụ thuộc vào việc kinh doanh của bạn. Hơn thế, tôi sẽ phản biện rằng bạn nên bao gồm những cá nhân này vào quy trình phát triển hồ sơ và chân dung người mua nhiều nhất có thể, các cá nhân làm việc trong những vị trí này cũng có nhiều kiến thức quý giá về những khách hàng của bạn và

không đời nào lại là công dân hạng hai trong doanh nghiệp được.

Mỗi người làm việc trong công ty nên có một hiểu biết sâu sắc rằng bạn đang giúp đỡ *Ai?* và bạn đang giúp họ *Thế nào?*. Hình 3.2 cho thấy ví dụ về một biểu mẫu từ Hubspot[3] để soạn và chia sẻ thông tin nhân khẩu học.

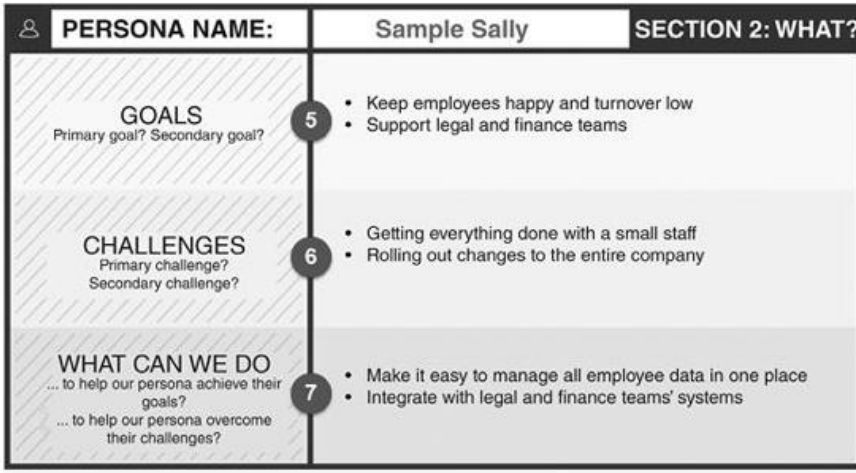


Hình 3.2 Ví dụ về Chân dung Khách hàng của HubSpot: Đó là những ai?

Nguồn: Courtesy of HubSpot.

Chia sẻ những điều bạn học được từ động lực

Nếu bạn xây dựng các chân dung sử dụng phương pháp này, thì đây là nơi bạn sẽ chắt lọc thông tin bạn lấy được từ việc hỏi "Tại sao?" trong suốt những buổi thảo luận và phỏng vấn nhóm. Điều gì khiến đối tượng của bạn thao thức về đêm? Họ muốn trở thành ai? Quan trọng nhất là tóm gọn tất cả những điều đó bằng việc cho mọi người biết công ty của bạn có thể giúp họ như thế nào (xem Hình 3.3).

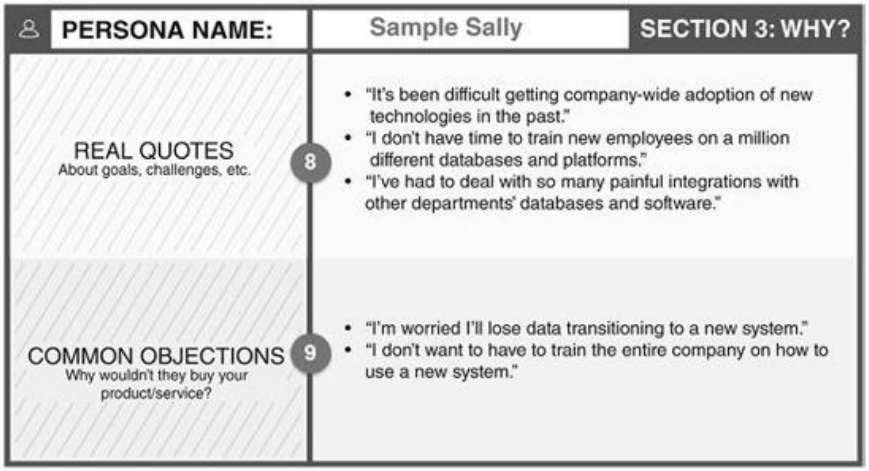

PERSONA NAME:
Sample Sally
SECTION 2: WHAT?
GOALS
Primary goal? Secondary goal?
5
Keep employees happy and turnover low
Support legal and finance teams
CHALLENGES
Primary challenge?
Secondary challenge?
6
Getting everything done with a small staff
Rolling out changes to the entire company
WHAT CAN WE DO
... to help our persona achieve their goals?
... to help our persona overcome their challenges?
7
Make it easy to manage all employee data in one place
Integrate with legal and finance teams' systems

Hình 3.3 Ví dụ về Chân dung Khách hàng của HubSpot: Nó bao gồm những gì?

Nguồn: Courtesy of HubSpot.

Bảo đảm đội ngũ bán hàng được chuẩn bị cho những cuộc trò chuyện với khách hàng của bạn

Bao gồm một vài trích dẫn thật từ các bài tập xây dựng chân dung khách hàng của bạn hay các cuộc phỏng vấn phản ánh điều mà khách hàng của bạn quan tâm, tình trạng hiện tại, và điều họ muốn. Sau đó, tạo ra một danh sách các câu hỏi, mục tiêu, thách thức, điều trăn trở, hay mối quan tâm họ có thể đề cập để đội bán hàng của bạn được chuẩn bị để nhắm tới chúng trong suốt cuộc hội thoại với các viễn cảnh (xem Hình 3.4). Đây là một bước quan trọng, điều có thể bị bỏ qua, sẽ dẫn đội ngũ bán hàng tới thất bại. Họ cần có khả năng thêm giá trị vào cuộc sống của những khách hàng tiềm năng trước khi nỗ lực rút ra điều gì từ nó; đây là kỳ vọng của người mua hiện đại và có quyền lực.

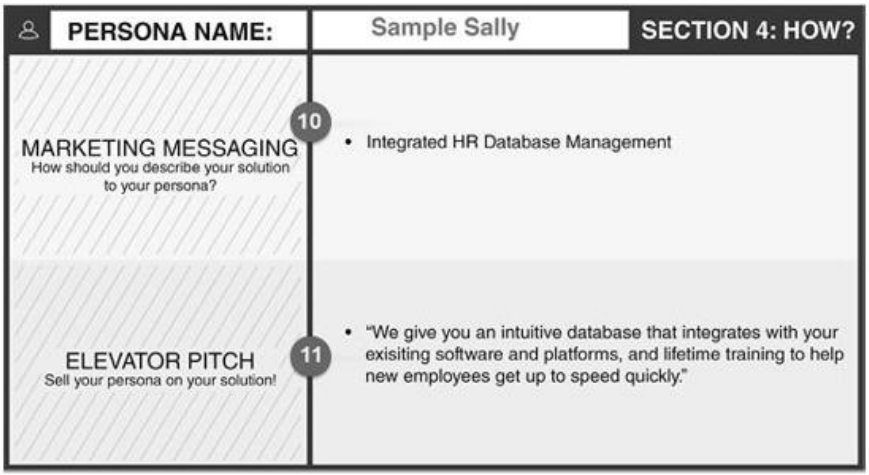

PERSONA NAME:
Sample Sally
SECTION 3: WHY?
REAL QUOTES
About goals, challenges, etc.
8
"It's been difficult getting company-wide adoption of new technologies in the past."
"I don't have time to train new employees on a million different databases and platforms."
"I've had to deal with so many painful integrations with other departments' databases and software."
COMMON OBJECTIONS
Why wouldn't they buy your product/service?
9
"I'm worried I'll lose data transitioning to a new system."
"I don't want to have to train the entire company on how to use a new system."

Hình 3.4 Ví dụ về Chân dung Khách hàng của HubSpot: Tại sao?

Nguồn: Courtesy of HubSpot.

Hỗ trợ xây dựng thông điệp cho chân dung của bạn

Cho mọi người biết làm thế nào để nói về sản phẩm, dịch vụ của bạn với chân dung. Điều này bao gồm chi tiết những ngôn từ bản địa mà bạn nên dùng, cũng như là một lời giải thích ngắn gọn tổng quát hơn định vị giải pháp của bạn theo một cách hợp lý với khách hàng. Ví dụ, khi tôi bán hàng cho các marketing agency, tôi hầu như không dùng các từ như "sales"; thay vào đó, tôi đề cập đến sales như là "việc phát triển kinh doanh". Đây là một mẹo nhỏ trong việc sử dụng từ vựng, thể hiện sự thấu hiểu khách hàng tiềm năng của bạn và sẽ tạo ra sự khác biệt trong khả năng xây dựng lòng tin ở họ. Bước này cũng đảm bảo mọi người trong công ty bạn đang nói cùng một ngôn ngữ khi họ trò chuyện với các lead và khách hàng (xem Hình 3.5). Giai đoạn đầu trong quá trình phát triển của một công ty, đây có thể không phải là dòng đầu trong danh sách ưu tiên. Nhưng khi một công ty có quy mô lên tới hàng trăm, hàng ngàn nhân viên, đó là thứ không thể thương lượng được.


PERSONA NAME:
Sample Sally
SECTION 4: HOW?
10
MARKETING MESSAGING
How should you describe your solution to your persona?
• Integrated HR Database Management
ELEVATOR PITCH
Sell your persona on your solution!
11
• "We give you an intuitive database that integrates with your exisiting software and platforms, and lifetime training to help new employees get up to speed quickly."

Hình 3.5 Ví dụ về Chân dung Khách hàng của HubSpot: Như thế nào?

Nguồn: Courtesy of HubSpot.

Đặt tên cho chân dung khách hàng của bạn

Cuối cùng, hãy chắc chắn rằng bạn đặt cho chân dung khách hàng một cái tên (như là Quản lý Tài chính Margie, IT Ian, hoặc Người thiết kế công viên Larry) và bao gồm bức tranh một cuộc đời thật của người đó để mọi người có thể thật sự hình dung anh/cô ấy trông như thế nào. Tốt hơn hết là đừng sử dụng một bức ảnh photo stock*. Thay vào đó, hãy lấy một bức hình từ một khách hàng có thật (với sự cho phép của họ, là tốt nhất) để mang anh/cô ấy vào đời thực. Tôi nhận thấy điều này nghe có vẻ trẻ con và ngốc nghếch, nhưng giá trị thực trong việc đặt tên là để phục vụ như một ngòi nổ tinh thần để gợi lại thông tin từ bất kỳ ai trong doanh nghiệp của bạn và thiết lập một ngôn ngữ chung trong cả tổ chức.

* *Stock photo là những hình ảnh có sẵn có thể dùng cho các thiết kế, tác phẩm của mình một cách thoải mái.*

Nếu bạn đã đi được đến đây, bạn đã nắm bắt tốt giai đoạn nhận dạng. Tuy nhiên, nó không dừng tại đây. Bạn vẫn cần suy nghĩ về người cụ thể mà bạn sẽ gọi. Nếu bạn đủ may mắn có một đội marketing xuất chúng, có thể tạo ra các inbound lead và công ty cho bạn, và một cách lý tưởng truyền lại cho bạn những tinh hoa lead về cách họ đã tương tác với việc marketing của bạn như thế nào, thì bạn sẽ có một khởi đầu thuận lợi. Nếu không, đừng lo lắng. Chưa đến lúc để hoảng loạn.

Chúng ta đã soạn thảo, chia sẻ, và xã hội hóa mọi thứ. Tiếp theo là gì?

Đã đến lúc bắt đầu tiến hành phương thức bán hàng inbound, nhưng trước hết bạn cần thực hiện khảo sát sâu hơn một chút và chuẩn bị kỹ càng hơn với tư cách là một người bán hàng inbound. Bạn có thể tìm kiếm một điểm khởi đầu – từ việc gọi ai và làm thế nào để tiếp cận họ. Đây là một vài bước mà tôi đã trải qua với tư cách là nhân viên bán hàng, giả định rằng bạn đã có các lead được tạo ra bởi đội marketing của bạn. Nếu bạn không có, hãy cứ tiếp tục đọc, và tôi sẽ nêu khái quát làm thế nào để thúc đẩy các công ty inbound.

Dựa trên tài khoản hoặc lịch sử công ty mà bạn muốn bắt đầu thảo luận cùng:

Đã có một hay nhiều liên hệ nào trong cơ sở dữ liệu chưa? Tôi sẽ đợi xem liệu có nhiều liên hệ từ công ty liên kết với công ty của tôi không hay chỉ một. Như đã được nêu ra trong cuốn ***Predictable Revenue*** của Ross, chúng ta biết rằng người chúng ta cần bắt chuyện thường khó để phát hiện, và người mà thông thường chúng ta cần nói với họ để dẫn đến quyết định mua hàng lại không phải người chúng ta sẽ bắt đầu quy trình phát hiện bán hàng cùng.

Mức độ tương tác giữa họ với công ty của bạn có diễn ra gần đây và diễn ra thường xuyên không? Lần cuối cùng người này vào website công ty của bạn là bao giờ? Họ đã nhìn vào điều gì? Đó có phải là phần đầu của nội dung kênh (bài đăng trên blog, sách điện tử, hội thảo trên web hoặc một cái gì đó khác)? Hay nó là phần cuối của mẩu nội dung đó (yêu cầu tư vấn miễn phí, yêu cầu xem thử, xem trang giá, bắt đầu dùng thử miễn phí hoặc thứ gì khác)? Biết được điều này sẽ tạo nên sự khác biệt, bởi nó sẽ cho ta cảm nhận về tình hình hiện tại của họ trong hành trình của người mua hàng (Nhận thức Xem xét Quyết định). Nó cũng giúp ta hiểu họ đã tự học được bao nhiêu so với ta cần phải làm bao nhiêu với họ. Không có số lượng nào là xấu, tôi chỉ không muốn đánh giá quá mức hay quá thấp. Ta nên tìm ra lượng thông tin chuẩn xác để chuẩn bị và bối cảnh để cung cấp, và đấy không phải là công việc dễ dàng.

Tôi có đang nhắm đến đối tượng người mua trọng yếu hay liệu vẫn còn các đối tượng mua hàng cấp vi mô? Việc kinh doanh của bạn có thể có một hay nhiều đối tượng mua hàng được phát triển, nhưng có thể có nhiều tập hợp người mua. Ví dụ, ở HubSpot, chúng tôi có một vài đối tượng hình mẫu người mua cốt yếu. Marketing Mary,

một quản lý marketing tại một tổ chức cỡ trung; Corporate Cathy, một quản lý marketing hay CMO* tại một tổ chức lớn hơn một chút; Agency Erin, một người sở hữu marketing agency đang đợi phát triển và mở rộng quy mô việc kinh doanh của cô ấy; và danh sách vẫn tiếp tục trải rộng.

* *CMO là viết tắt của cụm từ "Chief Marketing Officer" hay còn được gọi là giám đốc marketing, là chức vụ quản lý cấp cao trong một công ty, chịu trách nhiệm về marketing và báo cáo trực tiếp cho giám đốc điều hành (CEO).*

Nhưng ngay trong "Agency Erin", ví dụ, chúng tôi có năm chân dung phụ. Những chân dung này bao quanh các thách thức kinh doanh hơi mang tính biến động mà các loại dịch vụ marketing agency khác nhau có thể phải đối mặt. Ví dụ, một công ty phát triển website có khả năng sẽ phải chống chọi với vấn đề về dòng tiền, trong khi một agency làm về SEO/PPC/social** thì có lẽ đang vật lộn để phát triển kích cỡ các khoản giữ chân của nó và chứng minh ROI với khách hàng. Và bởi thách thức của họ là khác nhau, tôi sẽ định vị cuộc hội thoại của tôi theo một cách khác. Tôi cần điều chỉnh cuộc trò chuyện và thêm vào giá trị bằng cách thể hiện kiến thức của tôi về việc làm ăn của họ để lấy được lòng tin của họ.

** *Người làm SEO sử dụng các phương pháp, thủ thuật tối ưu hóa website nhằm đưa website giữ thứ hạng cao trên các công cụ tìm kiếm (Google) thông qua các truy vấn tìm kiếm của người dùng (từ khóa tìm kiếm).*

Nhân khẩu học trong kinh doanh nói chung là gì? Cuối cùng, dĩ nhiên, tôi muốn hiểu được một vài thông tin cơ bản về các loại hình kinh doanh hay người mà có khả năng tôi sẽ bán cho họ, bất kể họ là B2B hay B2C, giá bán bình quân của sản phẩm, dịch vụ từ họ, có bao nhiêu nhân viên làm việc tại doanh nghiệp đó, doanh nghiệp đó đã tồn tại được bao lâu (đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ), công ty hay cá nhân đó được nhắc tới trên mặt báo một cách tiêu cực hay tích cực, hay liệu họ có thắng giải gì không và tôi muốn tiếp nhận nhiều thông tin qua hồ sơ LinkedIn của họ nhiều nhất có thể. Tôi thậm chí sẽ nhìn qua blog của công ty nếu họ có hoặc Twitter của công ty hay khách hàng tiềm năng để xem điều mà họ quan tâm, người mà họ tương tác và loại thông tin mà họ chia sẻ.

Người này đã để lại dấu vết gì trên các phương tiện điện tử? Thậm chí dành một vài phút để thực hiện một thao tác tìm kiếm Google, một cái nhìn thoáng qua website công ty và một nhận xét về hồ sơ

LinkedIn có thể tiết lộ nhiều điều. Qua Google, bạn có thể biết được về các tin tức gần đây của công ty. Qua website, bạn có thể thấy người này công khai nội dung, một cách dễ dàng để bắt chuyện và xác định thứ gì họ có thể đang quan tâm đến. Hoặc, LinkedIn sẽ cho bạn thấy các loại hình thông tin tương tự xung quanh những điều mà người này quan tâm đơn giản bằng cách xem lại các hoạt động của họ, hoặc những thông tin người đó còn thiếu. Quan trọng không kém, nó sẽ cho bạn thấy liệu bạn và người này có chung bất kỳ mối liên kết nào không và hơn thế nữa.

Khoan... chẳng phải điều này sẽ kéo dài mãi mãi sao?

Toàn bộ quy trình khảo sát này – một khi bạn bắt đầu phương thức – không nên chiếm quá 5 hay 10 phút. Dĩ nhiên, nếu bạn đang làm việc với các giao dịch doanh nghiệp, bạn sẽ muốn dành thậm chí nhiều thời gian hơn để đưa ra lý do và cơ hội tồn tại trong đó. Ủy thác nhiều đến mức có thể cho BDR/SDR, nhưng đồng thời bạn cũng huấn luyện cho họ về những loại thông tin mà họ nên tìm kiếm, đặc biệt nếu bạn đang làm việc trong một mẫu tài khoản đã được đặt tên (ví dụ, marketing/selling dựa trên nền tảng các tài khoản).

Một cách khác, nếu phạm vi làm việc của bạn rộng hơn rất nhiều ranh giới hay khả năng của vũ trụ, bạn cần duy trì hoạt động của bạn ở mức độ cao, vì vậy 5 tới 10 phút là đủ. Bạn chỉ nên mất từ 10 tới 20 phút cho mỗi công ty tiềm năng. Điều đó là ổn! Khi bạn đã tiến bộ hơn trong việc này, thời gian cần thiết cho việc khảo sát và tổng hợp lại thông tin sẽ tiêu biến. Hơn thế nữa, nỗ lực giao tiếp với mười khách hàng tiềm năng được khảo sát ở cấp độ cao thì tốt hơn nhiều so với làm việc với 100 khách hàng mà bạn không biết gì về họ.

Thế còn những lead lãnh đạm thì sao?

Nếu bạn đang băn khoăn làm thế nào để tiếp cận một lead, một công ty inbound (một công ty đã tham quan trang web của bạn nhưng không có lead nào được chuyển đổi) lạnh lùng hay liên kết với ai đó trên LinkedIn hay Twitter, câu trả lời là điều đó hầu hết đều như nhau. Điểm khác biệt mấu chốt là ở việc bạn khơi mào cuộc trò chuyện như thế nào.

Cũng như trái ngược với kiểu lead sử dụng tương tác gần đây của người đó với công ty của bạn, bạn có thể sẽ cần phải giải thích tại sao bạn khảo sát họ và quyết định gọi cho người đó. Những sự kiện mang tính kích hoạt ngòi nổ cũng đặc biệt hữu ích ở đây. Có

các sự kiện như là một người tiềm năng được nhắc tới trên mặt báo, thắng một giải thưởng, một sự kiện ra mắt báo chí mới đây, một sự thay đổi công việc, một buổi gây quỹ, mua được một công ty khác, v.v...

Làm chủ việc theo dõi như là một nhân viên bán hàng inbound

Tôi đã nghe hàng loạt ý kiến để kết nối với những triển vọng. Tôi sẽ chia sẻ điều tôi đã học được ở đây nhưng cũng sẽ tóm lược lại với một vài gợi ý về việc định vị tiềm năng hiệu quả.

- Nhận thức được những "cuộc gọi lạnh" thuần túy; cực kỳ hiếm có khi khiến một người mà bạn chưa từng giao tiếp hay người chưa từng hợp tác với bạn phải nhấc điện thoại lên, một điều khá trái ngược trong thực tế. Chỉ là khi bạn làm điều đó, bạn nên bắt đầu với một vài inbound lead (những người đã thể hiện với chừng mực nào đó sự ưa thích đối với nội dung của công ty bạn hay bạn), sau đó chuyển sang công ty inbound (người mà từng thăm trang của công ty bạn nhưng vẫn chưa điền mẫu đơn), và sau đó chuyển sang mọi người khác. Lý tưởng nhất là bạn nên ưu tiên theo một trình tự trông giống như Hình 3.6.

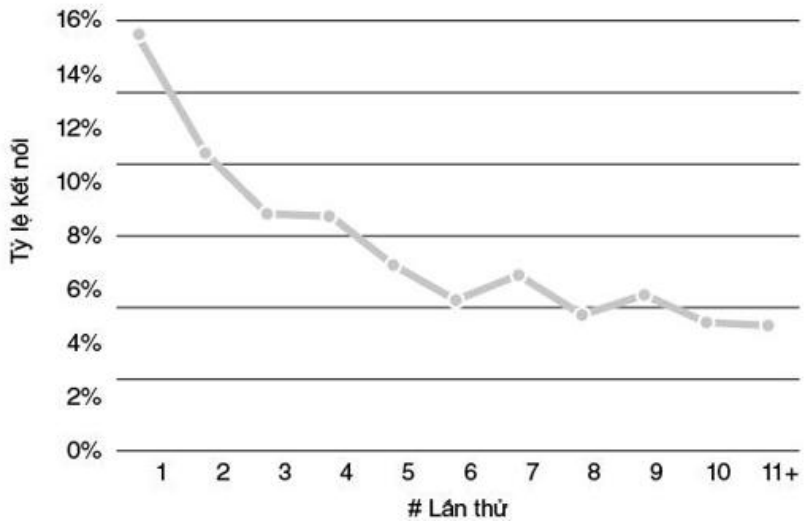
MỨC ĐỘ ƯA THÍCH
(Thể hiện qua website hoặc mạng truyền thông xã hội)
KHÁCH HÀNG TIỀM NĂNG
(Ứng với Hồ sơ/Chân dung Khách hàng của bạn)
THỨ HAI
THỨ NHẤT
THỨ TƯ
THỨ BA

Hình 3.6 Ma trận ưu tiên các khách hàng tiềm năng

- Dành thêm thời gian xây dựng các email một cách chu đáo và lôi kéo các khách hàng tiềm năng trên mạng truyền thông xã hội – lưu ý rằng tôi nhấn mạnh "và"; đừng chỉ email hay cố liên kết với các khách hàng tiềm năng qua mạng xã hội – hãy làm cả hai điều đó.
- Lắng nghe, tham gia và mang đến giá trị trước tiên; yêu cầu được gặp sau. Thực tế, một vài trong số những tin nhắn khảo sát hiệu quả nhất mà tôi từng nhận qua email hay LinkedIn đặc biệt nói rằng không có bất cứ câu hỏi nào trong mẩu tin. Đừng làm như vậy, hãy đánh giá cao ý tưởng này.
- Hãy kiên trì một cách thông minh; trung bình nhân viên bán hàng từ bỏ sau một hay hai nỗ lực, nhưng 80% sales được bắt đầu sau năm (hay nhiều hơn) lần cố gắng liên hệ với một khách hàng tiềm năng[4].

Dữ liệu từ InsightSquared cho thấy ba đến bốn lần đầu tiên có khả năng kết nối cao nhất, tỷ lệ kết nối nằm trong khoảng 5% đối với lần thứ 6, kéo dài tới lần 11 và hơn thế. Nói cách khác, tỷ lệ kết nối không bao giờ rơi xuống con số 0 (xem Hình 3.7)[5].

Điều đó nói rằng, trước khi bạn nhảy khỏi chỗ ngồi và bắt đầu quay số, bạn cần có một kế hoạch. Có hai khái niệm cốt lõi đằng sau kế hoạch này: (1) tổ chức và (2) thực thi.



Hình 3.2: Tỷ lệ kết nối qua các lần thử

Nguồn: Courtesy of InsightSquared.

Những bước lên kế hoạch cuối cùng trước khi bạn nỗ lực kết nối với bất kỳ ai, theo bất kỳ cách nào

Checklist có tổ chức cơ bản

Có tổ chức nghĩa là bạn được chuẩn bị để bắt đầu kết nối với các khách hàng tiềm năng theo đúng nghĩa đen. Hãy hỏi chính mình những câu hỏi sau:

- Cái nhìn tổng quan về lead và mối liên lạc đã được thiết lập?
- Các mẫu email của bạn đã sẵn sàng và bạn đã có cảm nhận về việc làm thế nào để tùy chỉnh chúng?
- Bạn có biết chính xác bạn muốn gửi một email thoại như thế nào?
- Bạn có đang thực sự gọi vào đúng thời điểm?
- Bạn có biết chính xác điều gì bạn muốn đạt được qua cuộc gọi nếu khách hàng tiềm năng nhấc máy và trả lời?
- Kế hoạch tiếp cận khách hàng tiềm năng qua điện thoại và email của bạn là gì? Nếu tôi cho bạn biết điện thoại và email không phải là một lựa chọn – điều hoàn toàn có thể xảy ra trong tương lai – bạn sẽ làm gì? Gợi ý: Nghĩ tới website chat và mạng xã hội (LinkedIn).

Nếu bạn không có câu trả lời cho những câu hỏi này, hãy tìm chúng. Và nếu bạn không có, tôi sẽ chia sẻ một vài suy nghĩ về việc tôi đã làm việc này một mình như thế nào và nhân viên bán hàng inside tốt nhất tôi từng làm việc cùng làm điều đó ra sao.

Tạo ra những góc nhìn về lead và mối liên lạc

Trong quá trình tạo ra những góc nhìn về lead, tôi khuyên bạn xếp hạng các lead trước khi gọi họ. Ưu tiên bằng "SQL/MQL/PQL" với "Danh sách White Bread" trước. "SQL/MQL/PQL" nghĩa là bất kỳ lead nào cho thấy một mức độ ưa thích cao đối với công ty của bạn theo cách nào đó (tức là: "đã hoàn thành mẫu cung cấp thông tin liên hệ cho sales", hoặc "website chat đã được kích hoạt", hoặc đã xem sản phẩm hay trang giá của công ty bạn) và người phù hợp với chân dung đối tượng người mua. Một "Lead White Bread" thông thường là một ai đó có thể phù hợp tương đối với chân dung đối tượng người mua nhưng vẫn chưa cho thấy nhiều ưa

thích với doanh nghiệp của bạn từ khía cạnh các hoạt động (ví dụ, các lượt xem website, lượt tải nội dung, lượt tương tác xã hội, v.v...).

Thứ hai, sắp xếp thứ tự ưu tiên thông qua số lượng thời gian tải kể từ lần tương tác gần nhất, nếu có. Nếu công ty của bạn đưa tới bạn bất kỳ việc chấm điểm lead nào, bạn có thể sẽ muốn xem xét nó, nhưng hãy nhớ rằng, một hình mẫu đánh giá mức độ tiềm năng của khách hàng chỉ tốt tương đương với người tạo ra nó. Nếu bạn không cảm thấy tự tin rằng đội ngũ marketing của bạn đã xây dựng điểm lead đúng cách, hãy nói chuyện với họ về điều đó. Tìm hiểu xem điều gì ảnh hưởng tới điểm đó, và nếu bạn có một góc nhìn khác, hãy chia sẻ. Tin tôi đi, họ muốn giúp bạn tìm "lead có khả năng chốt được đơn cao nhất".

Sự tiếp cận thực sự – Nỗ lực liên hệ!

Thực thi – yếu tố thứ hai – bao gồm khi nào nên gọi và điều gì nên nói, vừa dễ dàng cũng vừa khó khăn. Tôi cũng sẽ cung cấp một vài hướng dẫn về việc làm thế nào để cấu trúc điều mà bạn sẽ nói (không phải kịch bản cho điều bạn sẽ nói, điều đó nên ở trong SVP, phó chủ tịch, giám đốc, quản lý, bạn hoặc tất cả những điều trên).

Tại HubSpot, chúng tôi làm theo phương pháp Basho[6]. Được định nghĩa bởi HubSpot, đây là một thành tựu về tin nhắn (tin nhắn thoại và thư điện tử, dù ngày nay nó còn bao gồm nhiều hơn như là website chat, hay tương tác mạng xã hội), được dùng để kiếm lấy sự chú ý từ khách hàng tiềm năng qua sự tăng thêm giá trị một cách lặp lại và liên tục. Cho đến khi gặp phải tin nhắn chấm dứt.

Một vòng lặp Basho mạnh mẽ bao gồm các đặc điểm:

- Cấu thành bởi ít nhất sáu bước
- Được thực hiện cách ngày hoặc mỗi ba ngày, thiết kế để tồn tại tổng cộng mười tới mười lăm ngày kinh doanh
- Được theo dõi ngay lập tức bởi một email đồng bộ cho đến voicemail được để lại cho đầu mối liên hệ hoặc lead
- Nhấn mạnh từ "bạn" thường xuyên
- Kết thúc với sự "chia lìa" của dòng hội thoại

Đây chính xác là chuỗi Basho tôi đã sử dụng tại HubSpot trong hai năm với tư cách là nhân viên bán hàng. Giữ trong đầu rằng email và voicemail script đều phải đồng nhất để củng cố thông điệp

hoặc nâng cao cơ hội rằng thông điệp sẽ được thấu hiểu. Nếu công ty cho phép bạn thay thế điện thoại bằng kênh truyền thông như LinkedIn và Twitter, điều này sẽ nâng cao cơ hội được hồi đáp cho bạn. Còn nếu công ty không đồng ý cho bạn tách rời điện thoại hoàn toàn, nhưng vẫn cho phép các tương tác trên phương tiện truyền thông xã hội, thì hãy coi mạng xã hội là hoạt động tiềm năng thứ ba của bạn. Và đương nhiên, nếu công ty bạn đẩy mạnh website chat, hãy đảm bảo rằng bạn làm chủ công cụ đó.

Một lần nữa, *đừng chỉ sao chép* những nội dung này. Hãy sử dụng những tin nhắn tự nhiên và cấu trúc tin nhắn như thế này, nhưng thêu dệt chúng theo cách riêng của bạn, của công ty bạn, của quá trình sales, và với những hồ sơ khách hàng hay chân dung người mua hàng riêng biệt mà công ty bạn phục vụ.

Basho #1

Chủ đề: Bạn có cảm thấy những thông tin bạn đang tìm kiếm là hữu ích?

Xin chào [TÊN LIÊN HỆ],

Gần đây bạn đã truy cập trang web của chúng tôi và bày tỏ sự thích thú với một vài nội dung của HubSpot.

Vì chúng ta chưa có cơ hội để trao đổi trực tiếp nên liệu đây có phải là khoảng thời gian tốt cho bạn để trò chuyện với chúng tôi?

Tôi muốn dành ra 10 phút trên điện thoại để hiểu thêm về bạn và công ty của bạn để xác định bạn có phải là một đối tác phù hợp cho chương trình đối tác marketing agency của chúng tôi hay không.

Thời gian biểu của bạn như thế nào?

Trân trọng

Basho #2

Chủ đề: Chương trình đối tác của HubSpot | {!Khách hàng. Doanh nghiệp}

Xin chào [TÊN LIÊN HỆ],

Gần đây bạn đã yêu cầu một vài thông tin trên HubSpot và tôi muốn theo sát để xem bạn có tìm được bất cứ thông tin nào hữu ích hay không.

Tôi làm việc với marketing agency, các công ty thiết kế web và cố vấn viên PR qua đội ngũ cộng sự agency của HubSpot, và dựa trên website của bạn, tôi nghĩ rằng bạn là một đối tác tiềm năng lý tưởng cho chương trình Đối tác: www.hubspot.com/agency-partners.

Vui lòng phản hồi với tôi nếu bạn có thể dành ra 10 đến 15 phút trao đổi trong tuần này, và chúng ta có thể cùng thảo luận về sự mở rộng mối quan hệ đối tác giữa hai bên để xem có phù hợp hay không.

Trân trọng

Basho #3

Chủ đề: HubSpot đã giúp các agency phát triển như thế nào?

Xin chào [TÊN LIÊN HỆ],

Gần đây bạn đã bày tỏ sự thích thú trên HubSpot với một vài nội dung của chúng tôi.

Tôi nghĩ rằng tôi nên liên hệ với bạn vì qua chương trình Đối tác cho các Doanh nghiệp, chúng tôi đã giúp đỡ rất nhiều đối tác mở rộng và phát triển công ty của họ theo nhiều cách khác nhau. Sau đây là link của các đối tác trên trang chủ: www.hubspot.com/agency-partners.

Chương trình Đối tác của chúng tôi cụ thể đã hỗ trợ cho các marketing agency những lĩnh vực sau đây:

Đo lường Client* ROI – Dự đoán, đo lường và luân chuyển ROI mạnh mẽ từ các dịch vụ online marketing mà đối tác cung cấp

* *Client là các công ty sản xuất, cung cấp sản phẩm và dịch vụ (Unilever, P&G, Coca-Cola, Uber,…). Các công ty này đi thuê/mua các dịch vụ marketing từ agency, ra yêu cầu, đánh giá chất lượng các ý tưởng, kiểm soát quá trình thực thi và kết quả của chiến dịch.*

Cung cấp data khách hàng tiềm năng nội địa – Thu hút client nhiều hơn, nhanh chóng hơn bằng cách cung cấp dữ liệu lead cho các dịch vụ của bạn và phát triển quy trình sales cho bạn

Mở rộng các dịch vụ – Thúc đẩy sự phát triển của các dịch vụ online marketing bạn yêu cầu

Sự hứa hẹn về doanh thu – Thu về tỷ lệ doanh số lớn hơn từ những nguồn thu khổng lồ tuần hoàn

Đào tạo agency sales – Trở thành chuyên gia trong lĩnh vực SEO, truyền thông xã hội, phân tích marketing chu kỳ đóng, business blogging, dịch vụ cung cấp dữ liệu khách hàng tiềm năng và marketing tự động hóa.

Bạn có đang tìm kiếm sự hỗ trợ từ những mảng như trên?

Nếu có, hãy phản hồi với tôi nếu bạn sẵn sàng cho một cuộc trao đổi qua điện thoại để biết thông tin chi tiết hơn. Đây là số điện thoại liên hệ của tôi [ĐIỀN SỐ ĐIỆN THOẠI]

Trân trọng

Basho #4

Chủ đề: Tài liệu hướng dẫn của HubSpot cho doanh nghiệp marketing

Xin chào [TÊN LIÊN HỆ],

Sau khi bạn tải về những tư liệu học tập miễn phí của chúng tôi, tôi đã gửi bạn rất nhiều email. Tôi liên lạc với bạn vì dường như chúng tôi có khả năng hỗ trợ cho doanh nghiệp của bạn như chúng tôi đã hỗ trợ cho rất nhiều marketing agency khác.

Tôi cũng đã chia sẻ với bạn rất nhiều lĩnh vực trong chương trình Đối tác của HubSpot mà marketing agency đang ưu tiên cho sự phát triển doanh nghiệp của mình. Bạn có đang tìm kiếm sự trợ giúp từ những lĩnh vực tôi đã chia sẻ cho bạn không?

Đồng thời, tôi cũng chỉ ra cho bạn một số nguồn cung cấp khóa đào tạo miễn phí mà chúng tôi tạo ra đặc biệt để giúp đỡ các marketing agency tăng trưởng sales, mở rộng dịch vụ và nâng cao ROI mà họ cần chuyển giao cho client: http://offers.hubspot.com/5-core-services-of-inbound-marketing.

Nếu bạn đánh giá cao các nguồn tài liệu và có bất cứ câu hỏi nào, hay cảm thấy chúng tôi có thể hỗ trợ, tôi sẽ mời bạn tham gia một thử nghiệm miễn phí (http://offers.hubspot.com/free-trial-ad) và bắt đầu khám phá.

Hoặc hãy thoải mái liên lạc với tôi.

Trân trọng

Basho #5

Chủ đề: Tôi nên ở lại hay rời đi?

Xin chào [TÊN LIÊN HỆ],

Tôi đã cố liên lạc với bạn một vài lần nhưng chưa nhận được phản hồi từ bạn. Tôi cho rằng:

Bạn đã được trang bị đầy đủ và không hứng thú với chương trình Đối tác của HubSpot để phát triển doanh nghiệp của mình, và nếu trong trường hợp đó hãy cho tôi biết để tôi không làm phiền bạn nữa.

Bạn vẫn đang hứng thú nhưng không có thời gian để phản hồi lại với tôi.

Bạn đang kiệt sức và không thể tỉnh dậy, trong trường hợp đó hãy cho tôi biết và tôi sẽ gọi 911 cho bạn.

Hãy phản hồi lại với tôi một trong số những nguyên nhân trên vì tôi đang lo lắng cho bạn.

Chân thành cảm ơn bạn và tôi đang mong chờ được nhận phản hồi từ bạn.

Trân trọng

Basho #6

Chủ đề: Nếu bạn thay đổi ý định về việc trở thành cộng sự mới của HubSpot

Xin chào [LIÊN HỆ TÊN],

Tôi đã liên lạc nhiều lần với bạn và chưa nhận được phản hồi. Bạn dường như là một đối tác phù hợp trong chương trình Đối tác cho marketing agency: http://www.hubspot.com/partners

Tôi không tin tôi sẽ có thể nhận được phản hồi từ bạn. Và tôi không nghĩ bạn lại thử nghiệm miễn phí phần mềm của chúng tôi (http://offers.hubspot.com/free-trial-ad).

Vì vậy, ngay bây giờ, tôi sẽ mặc định rằng bạn không cần đến sự trợ giúp của chúng tôi với bất cứ điều gì nữa.

Thông tin liên hệ của tôi ở dưới đây nếu có bất kỳ thay đổi nào đến với bạn.

Trân trọng

Khi nào thì tôi nên kết nối với khách hàng tiềm năng?

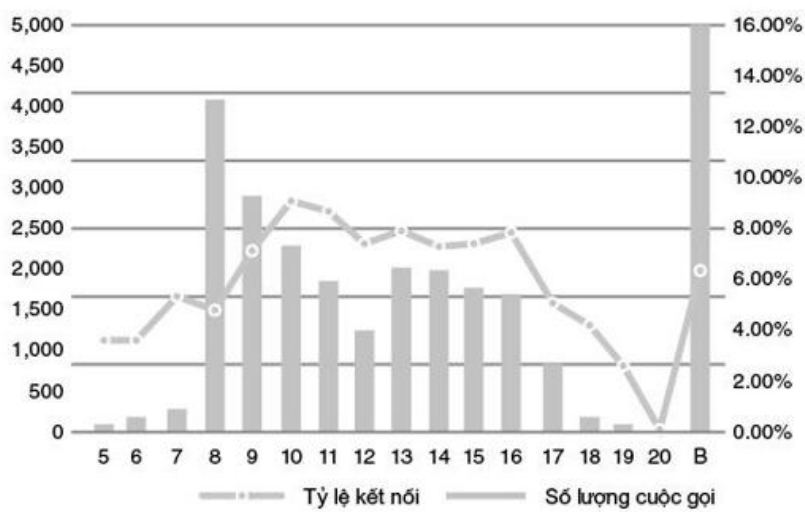
Tổ chức Lead Response Management Organization đã thực hiện một nghiên cứu rất sâu sắc về chủ đề này, mà sau này đội ngũ từ InsightSquared đã tóm tắt lại[7]. Đây là bài blog đầy đủ cho bạn nếu bạn muốn tham khảo trực tiếp:

http://www.insightsquared.com/2014/02/what-is-the-best-time-for-cold-calls/.

Nói ngắn gọn, đây là lời kêu gọi của tôi đến tất cả các nhân viên bán hàng: Hãy vứt bỏ những lý lẽ thông thường đi! Nếu bạn muốn có một quãng nghỉ, tới trễ hay rời đi nhanh, phụ thuộc vào khu vực và múi giờ mà bạn gọi đến, đương nhiên. Lý do là:

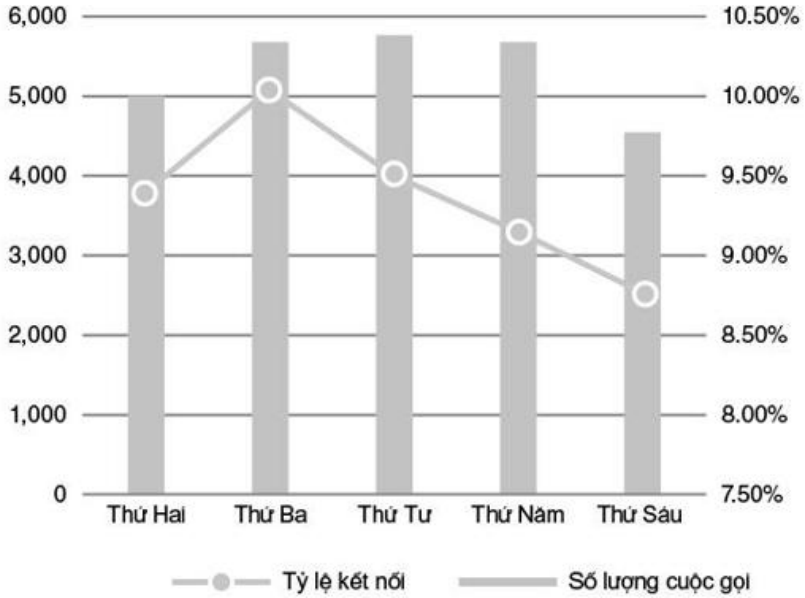
Trước tiên, điều thú vị là ở chỗ InsightSquared sử dụng chính dữ liệu của họ làm mẫu mặc định, nhận ra cái mà họ vẫn gọi là lý lẽ thông thường, khách hàng tiềm năng có vẻ thích hợp để liên lạc vào sáng sớm trong ngày, là không đúng. Thay vào đó, họ thấy rằng tỷ lệ kết nối thành công nhất trong ngày là khoảng giữa 10 giờ sáng và 4 giờ chiều (xem Hình 3.8).

Thứ hai, họ đào sâu hơn vào các ngày trong tuần để tìm ngày hiệu quả nhất nhằm đạt được nhiều nhất những cuộc gọi có giá trị. Câu trả lời ngắn gọn? Thứ Ba (xem Hình 3.9), tôi chỉ khuyên các bạn đừng trì hoãn việc chăm sóc khách hàng vào những ngày thứ Ba.



Hình 3.8 Thời gian hoàn hảo nhất trong ngày cho các cuộc gọi sales

Nguồn: Courtesy of InsightSquared.



Biểu đồ 3.9 Ngày hoàn hảo nhất trong tuần cho các cuộc gọi sales

Nguồn: Courtesy of InsightSquared.

Bản thân tôi sẽ không lo lắng quá nhiều về thời gian hay thời điểm chính xác để bạn liên lạc, nhưng sẽ lo lắng nhiều hơn về những kênh mà bạn sử dụng (lý tưởng là website, chat, email, kênh truyền thông và điện thoại [cho inbound lead]) và những gì bạn sẽ nói khi bạn cố gắng để diễn đạt. Đừng lạc lối trong khoảng thời gian trong ngày hay các ngày trong tuần; chỉ là có rất nhiều biến động có thể chứng minh những khẳng định trên là sai khi nỗ lực dựa trên nền tảng khách hàng-tới-khách hàng.

Bây giờ, bạn đã được học cách nhận diện đúng người để liên lạc, cũng như cách nỗ lực tiếp cận họ, hãy đến với sự mở đầu của quy trình inbound sales – cuộc gọi liên kết. Đây là lần đầu tiên bạn trò chuyện sâu sắc với khách hàng tiềm năng của bạn.

Chương 4
KẾT NỐI

Làm thế nào để thu hút những người mua hàng tích cực và cả những người không thực sự tích cực?

Vào cuối tuần thứ hai trong khóa đào tạo của HubSpot, chúng tôi có nhiều thời gian rảnh hơn. Tôi đã hỏi chị quản lý Dannie gợi ý xem tôi nên làm gì và cô ấy khuyên tôi đọc thật nhiều case study về khách hàng, nghe các cuộc gọi được ghi âm, đọc sách về sales và xem các video đào tạo về quy trình bán hàng của công ty.

Tôi hoàn thành công việc đó trong một buổi chiều và ghi chép đầy đủ như một nhà nghiên cứu. Hôm sau, tôi háo hức thông báo với cô ấy rằng tôi đã hoàn thành nhiệm vụ và sẵn sàng nhận lời tuyên dương. Nhưng sự thật lại không như tôi mong đợi. Tuy chưa đến nỗi là mắng mỏ nhưng chị ấy thể hiện rất rõ sự không hài lòng, có lẽ đó là một sự nghiêm khắc đầy thương yêu.

Tôi tự hào bước đến bàn của Dannie, thông báo rằng tôi đã hoàn thành bài tập về nhà và hỏi tôi có thể làm gì khác? Câu trả lời của cô ấy rất hoàn hảo, nhưng thật sự đã dọa tôi chết khiếp: "Sig, cầm lấy điện thoại và bắt đầu gọi cho những người bày tỏ sự quan tâm đến HubSpot hoặc nội dung của chúng ta. Chúng tôi thuê bạn để làm điều đấy, phải không?".

Bây giờ thì đừng tin tất cả những gì tôi nói. Tôi quay trở lại bàn làm việc, ngồi xuống, mở CRM của chúng tôi và mở tệp có tiêu đề: "Khách hàng tiềm năng mới của tôi".

Tại HubSpot, chúng tôi rất thoải mái, đặc biệt vào năm 2012. Tôi yêu cầu khách hàng tiềm năng và các vị thần marketing cứ thế cung cấp. Có hàng chục ngàn khách hàng tiềm năng để chúng tôi

gọi vì nhóm marketing của chúng tôi không ngừng tạo ra nội dung chất lượng cao để thu hút khách truy cập vào trang web của chúng tôi và biến họ thành khách hàng tiềm năng. Đó là một phần của quá trình phát triển kinh doanh mà tôi hiểu trong khi tất cả những gì xảy ra sau đó là một bí ẩn thực sự đối với tôi. Tuy nhiên, bí ẩn đó đã được giải đáp.

Với một cái tai nghe, một ly nước đầy, notepad, bút, kính và hồ sơ LinkedIn của tập khách hàng tiềm năng, tôi đã sẵn sàng. Tuy nhiên, hiện thực lại làm tôi hốt hoảng.

Tôi đang làm gì ở đây? Tại sao tôi đồng ý làm sales? Tôi ghét thực hiện các cuộc gọi để nghiên cứu khách hàng khi tôi đã là một nhà phân tích tại CEB. Tôi đã cần huấn luyện suốt thời gian sau đó để thực hiện thành thục các cuộc gọi. Thậm chí, tôi còn không muốn gọi khách hàng tiềm năng khi tôi ở GiftsOnTime. Tôi ghét phải gọi các nhà cung cấp và "giảng giải" cho họ về những gì chúng tôi bán. Tôi đã rất lo lắng trước những chương trình thương mại của chúng tôi. "Tôi không nên ở đây!", tôi đã hét lên với chính mình như thế. Điều đó trở nên tồi tệ hơn khi tôi nhận ra rằng không chỉ sự tự tin của tôi dần biến mất mà các cửa hàng càng trở nên ồn ào. Đó thật sự là một mớ hỗn độn.

Hơn thế nữa, anh chàng đối diện tôi, người sau này trở thành người bạn tốt của tôi, có một cái bục để đứng, như thể anh ta đang la hét vào mặt tôi trong khi tôi đang cố gắng thực hiện các cuộc gọi. Tôi không làm được điều này. Tôi được cho là đang nghiên cứu, viết lách, thưởng thức nhạc rock cổ điển trong khi khám phá những hiểu biết sâu sắc hay case study. "Tôi không nên ở đây!", tôi nghĩ như thế. Tuy nhiên, bằng cách nào đó, tôi vẫn nhấn nút gọi điện thoại.

Cho đến hôm nay, tôi vẫn không biết làm thế nào tôi có thể thực hiện cuộc gọi đầu tiên đó, nhưng tôi đã làm. Không chỉ vậy, họ đã nghe máy! Tôi đã rất bối rối vì nghĩ chắc chắn mình sẽ chỉ phải để lại một vài thư thoại, gửi một vài email, và tập duyệt trước khi có cuộc trò chuyện với một người thực sự! Nhưng không, David đã trả lời. Chúng tôi nói chuyện khoảng 10 phút và tôi đã đặt lịch cho một cuộc gọi khác với anh ấy.

Tôi tắt điện thoại và không thể tin rằng mình đã vượt qua. Tôi đã không sẵn sàng cho nó. Tôi không biết mình đang làm gì. Tôi nhìn lại bảng xếp hạng hoạt động và tôi đứng ở bét bảng. Hầu hết các nhân viên bán hàng tại thời điểm đó đều nỗ lực hơn thế gấp trăm lần; những người xuất sắc nhất thậm chí còn ở mức 120 cho đến

130 lần.

Tôi nhấc điện thoại lên và gọi một cuộc gọi khác. Và một lần nữa, đầu bên kia nhấc máy! Tôi không thể tin điều này! Đáng ra mọi người đều từ chối các cuộc gọi từ nhân viên bán hàng chứ? Cuộc trò chuyện đó cũng không suôn sẻ, vì vậy tôi đã gửi một số tài liệu liên quan luôn và không bao giờ nghe tin gì từ người đó nữa, và tôi đảm bảo với bạn rằng đó không phải bởi vì tôi thiếu kiên trì.

Lần thứ ba, tôi nghĩ chắc chắn là người này sẽ không nhấc điện thoại. Mình sẽ có cơ hội để lại một loạt email và thư thoại, mình sẽ có một ngày rảnh và lấy lại bình tĩnh trước khi liên lạc với những người khác vào ngày mai. Ngày mai sẽ tốt hơn. Tất cả sẽ ổn thôi.

Tất nhiên, tôi đã sai một lần nữa. Người khách hàng thứ ba nhấc điện thoại lên, và tôi lại không biết tôi phải làm gì. Điều này diễn ra trong vài tuần tiếp theo, nhưng trong thời gian đó, tôi nhận ra một vài điều quan trọng:

- Một khi bạn bắt đầu gọi, nó sẽ càng trở nên dễ dàng hơn, kiểu như hít thở vậy.
- Sau khi bạn đã dần quen, bạn bắt đầu hiểu những gì bạn làm sai và chỉnh sửa chúng.
- Sau hàng loạt hoạt động, lời nói của bạn sẽ được trau chuốt hơn. Bạn thể hiện bạn biết những gì bạn đang nói đến. Thực tế là bạn biết bạn đang nói về điều gì, ngay cả khi bạn không cảm thấy như vậy.

Lời khuyên của tôi cho bất cứ ai sợ gọi điện thoại là hãy ghi nhớ hướng dẫn này:

- Khách hàng tiềm năng của bạn cũng chỉ là con người.
- Bạn có lý do chính đáng để gọi hoặc liên hệ với họ.
- Bạn sẽ trở nên thành thạo hơn theo thời gian.
- Bạn cần phải lật rất nhiều viên đá cho đến khi tìm thấy viên kim cương của bạn. Thậm chí khi khách hàng đó hoàn toàn phù hợp với tập khách hàng của công ty, điều đó không có nghĩa là họ hoàn toàn phù hợp để làm đối tác của bạn ngay lúc này.
- Bạn nên hành động như bạn biết những gì bạn đang làm, ngay cả khi bạn không, và kiến thức của bạn sẽ nhanh chóng bắt kịp với những điều bạn đã tỏ ra mình biết.

Tuy nhiên, cách bắt đầu những cuộc trò chuyện này là điều tôi thấy thực sự khác so với những gì trước đây tôi đã trải nghiệm khi ở đầu dây bên kia. Bỏ qua những yếu tố khác, tôi gọi họ là vì họ mới là người bắt đầu cuộc trò chuyện. Họ truy cập trang web của chúng tôi, điền vào form để nhận ebook, sách hướng dẫn, danh sách kiểm tra, v.v... Họ là những người điền vào form với thông tin liên lạc của họ. Câu mở đầu của tôi mỗi khi tôi gọi cho ai đó là (và vẫn là):

"Xin chào....., bạn đã đến trang web của HubSpot và tải xuống [NỘI DUNG XYZ]. Bạn có cần sự giúp đỡ gì không?"

Câu mở đầu này vô cùng phổ biến. Tại sao? Bởi vì nó không yêu cầu bạn thuyết giảng bất cứ thứ gì. Bất cứ ai bạn đang gọi đều đã tìm đến trang web của bạn và đang tìm kiếm sự giúp đỡ. Cuộc gọi của bạn có thể vẫn sẽ diễn ra như thế này:

KHÁCH HÀNG: Ai đây?

BẠN: Xin chào [TÊN], tôi thấy rằng bạn đã xem trang web của chúng tôi và tải xuống [NỘI DUNG] trong [CHỦ ĐỀ]. Bạn có cần giúp đỡ gì không?

KHÁCH HÀNG: Bạn đang gọi từ đâu?

BẠN: [TÊN CÔNG TY]. Nhóm marketing của tôi đã cho tôi biết rằng bạn đã truy cập trang web của chúng tôi gần đây và đã tải xuống [NỘI DUNG]. Tôi nghĩ rằng tôi sẽ liên lạc để hỏi thăm về những gì bạn đang tìm kiếm và tôi có thể hướng dẫn cho bạn đi đúng hướng.

KHÁCH HÀNG: Tôi nhớ rồi. Tôi đã tải xuống [NỘI DUNG] nhưng tôi không có thời gian để đọc qua nó. Bây giờ vẫn đang nằm trong đống giấy tờ của tôi. Bạn có thể gọi lại cho tôi vào lúc khác hoặc gửi email cho tôi không?

BẠN: Tôi hiểu rồi. Tôi có thể gọi lại cho bạn, nhưng tôi có một vài phút và có thể giúp bạn tiết kiệm thời gian khi đọc [NỘI DUNG].

Cuộc trò chuyện có thể tiếp tục diễn ra như thế này. Chìa khóa để thành công đó là đảm bảo bạn đặt mình trong vai trò "người giúp đỡ". Tôi không thể không nhấn mạnh điều này: inbound selling mang tính giúp đỡ chứ không phải thù địch.

Nếu bạn ở trên sale pitch, nếu bạn bắt đầu nói về công ty của bạn, bắt đầu hỏi những câu hỏi thăm dò mà khách hàng tiềm năng

chưa sẵn sàng trả lời hoặc những câu hỏi mà bạn chưa có quyền hỏi, bạn sẽ bỏ lỡ hàng loạt cơ hội bán hàng. Bạn cần học cách cho trước khi nhận.

Tại sao tôi tin vào điều này nhiều như thế? Tôi đã thực hành phương pháp này trong nhiều năm và thành công trước khi huấn luyện những người khác làm điều tương tự, nhưng nó cũng bắt nguồn từ những nghiên cứu chuyên sâu được thực hiện bởi một trong những công ty quản lý nghiên cứu tốt nhất hiện nay, Corporate Executive Board (CEB).

Vậy thì... điều gì xảy ra nếu tôi không có bất cứ khách hàng tiềm năng nào?

Tôi nhận thấy không phải ai đọc cuốn sách này cũng có may mắn tìm ra tập khách hàng tiềm năng. Tôi cũng hiểu không phải tất cả các doanh nghiệp đều áp dụng mô hình inbound marketing; hoặc, nếu có, dòng khách hàng tiềm năng của họ không đủ mạnh để đảm bảo 100% công ty bán hàng tập trung vào inbound selling. Tuy nhiên, tôi sẵn sàng đặt cược rằng hầu hết các doanh nghiệp đều có ít nhất một loại danh sách marketing mà họ có thể sử dụng để bắt đầu dẫn dắt khách hàng tiềm năng.

Hơn nữa, lời khuyên của tôi cho bất kỳ nhân viên bán hàng nào hiện không được hưởng lợi từ các khách hàng tiềm năng đó là: Sau khi xây dựng mô hình kinh doanh của bạn, hãy đến gặp giám đốc bán hàng, thảo luận về mặt lợi và hại của công ty bạn khi áp dụng phương pháp inbound marketing, ngay cả khi chỉ áp dụng một phần. Nếu bạn muốn được giúp đỡ với việc giải thích lý do, tôi sẽ bắt đầu ở đây: Cách chứng minh giá trị của inbound cho CFO* của bạn [free kit]: http://blog.hubspot.com/marketing/inbound-marketing-cfo-prove-value[1]. Nếu cách tiếp cận đó khó với bạn, sau đây là một vài cách khác để bạn có thể trở thành người bán hàng inbound nhanh hơn.

* *CFO (Chief Finance Officer) là giám đốc tài chính, có nhiệm vụ quản lý tài chính, xây dựng các kế hoạch tài chính, khai thác và sử dụng hiệu quả nguồn vốn, cảnh báo các nguy cơ đối với doanh nghiệp thông qua phân tích tài chính và đưa ra các dự báo đáng tin cậy cho tương lai.*

Hãy suy nghĩ về những câu hỏi mà người mua đã hỏi bạn

Ngồi xuống và tự hỏi bản thân: "Những câu hỏi phổ biến nhất mà khách hàng tiềm năng thường hỏi là gì?". Nếu bạn không thực

hiện đủ các cuộc gọi sale để biết điều đó, hãy lắng nghe cuộc gọi của các nhân viên bán hàng khác. Hoặc đơn giản là hỏi các nhân viên bán hàng những câu hỏi mà khách hàng tiềm năng của họ đang hỏi. Tiến thêm một bước xa hơn và bắt đầu tự hỏi bản thân mình những thách thức nào mà công ty bạn thường giải quyết. Hãy suy nghĩ về cách khách hàng tiềm năng của bạn có thể tìm hiểu những thách thức đó dưới dạng các câu hỏi.

Hòm email của bạn chính là một "mỏ vàng"

Một trong những nơi dễ nhất để tiến hành, không chỉ cho các câu hỏi mà còn cho các câu trả lời, đó là hòm email cá nhân của bạn. Hãy suy nghĩ về số lần bạn đã trả lời các câu hỏi từ những khách hàng tiềm năng, những người chưa sẵn sàng hoặc đã sẵn sàng, hoặc có thể trao đổi qua điện thoại với bạn. Tôi cá là nó nhiều hơn một chút. Hãy dựa vào những trao đổi email đó để tạo một danh sách các câu hỏi bạn nên xây dựng.

Chuyển những câu hỏi thành lời tuyên bố = Nội dung cơ sở

Khi bạn đã tạo danh sách các thách thức hoặc câu hỏi đó (tôi sẽ khuyên bạn nên bắt đầu với +/– 20 thách thức/câu hỏi), đơn giản là hãy chuyển những câu hỏi đó thành những câu khẳng định. Ví dụ, thách thức: "Làm thế nào để tôi tạo ra nhiều khách hàng tiềm năng trên Twitter?" thay đổi thành tuyên bố: "Cách để tạo ra nhiều khách hàng tiềm năng trên Twitter".

Bạn thậm chí có thể thực hiện điều này tốt hơn bằng cách thêm vào một vài từ ngữ bóng bẩy của marketing: "Ba cách hiệu quả nhất để tạo ra khách hàng tiềm năng trên Twitter. Tuy nhiên, cần nhớ rằng, dù cho bạn đã biến nó thành những lời khẳng định, thực chất nó vẫn là những câu hỏi. Quay trở lại với việc dùng email của bạn như là một "mỏ vàng", bạn có thể đã có câu trả lời rất rõ ràng cho những câu hỏi này rồi.

Chia sẻ quan điểm của bạn về những thử thách này là điều bắt buộc, không phải là sự lựa chọn

Sau khi biến câu hỏi của mình thành lời khẳng định, đã đến lúc bắt đầu hoặc tham gia cuộc trò chuyện về những thách thức đó. Những cách dễ dàng để làm điều này bao gồm:

1. Tạo blog cá nhân của riêng bạn, sử dụng các phương tiện, hoặc xin phép được đăng trên blog của công ty bạn với một đến hai bài đăng mỗi tháng. Bài viết không cần phải hoàn hảo. Chỉ cần viết nó và gửi nó đi. Bạn chỉ nên viết trong khoảng 800 đến

1.200 từ và không nên dành quá một đến hai giờ để viết. Nếu bạn không muốn viết, hãy nhờ ai đó phỏng vấn bạn (hoặc tự phỏng vấn chính mình), ghi lại và gửi nó đến một dịch vụ phiên âm như Rev.

2. Bạn không muốn quản lý một blog? Tối thiểu, đăng bài viết lên hồ sơ LinkedIn của bạn, sử dụng những nội dung dài. Một người bán hàng tuyệt vời mà tôi đã làm việc trong nhiều năm, Ali, làm điều này cực kỳ tốt, cô ấy có khả năng duy trì trang blog riêng của mình. Đây là một cách rất hiệu quả để giúp bản thân tiếp xúc nhiều hơn với những người mua tiềm năng.

3. Bạn quá bận để viết? Các nhân viên bán hàng giành chiến thắng trong thế kỷ 21 là những người hiểu biết nhất và mang lại nhiều lợi ích cho khách hàng nhất. Bạn cần bắt đầu giúp khách hàng tiềm năng trả lời câu hỏi của họ ngay bây giờ. Nhưng nếu bạn thực sự không có năng khiếu viết lách, hãy tham gia vào các nhóm Linkedin và theo dõi những blog mà khách hàng tiềm năng của bạn tham gia. Hãy chắc chắn rằng bạn tham gia cuộc trò chuyện và tạo thêm những giá trị. Hãy đưa ra một quan điểm mới, chia sẻ những hiểu biết chuyên sâu và số liệu trong ngành, kể những câu chuyện. Và hãy nhớ, không quảng bá công ty của bạn. Một lần nữa, bạn phải "cho đi", và đừng sốt sắng trước khi bạn có thể hoặc xứng đáng với những thứ "nhận lại".

4. "PR" những kiến thức và khả năng giúp đỡ người khác của bản thân một cách rộng rãi hơn. Tôi muốn nhấn mạnh thêm lần nữa: đừng quảng bá việc kinh doanh của bạn một cách lộ liễu. Nhưng nếu bạn viết một bài báo mới có cái nhìn sâu sắc về một tin tức mới trong ngành của bạn, hoặc một góc nhìn về một bài viết mà người khác đã viết, hãy chia sẻ nó qua phương tiện truyền thông xã hội. Tối thiểu, bạn cần chia sẻ thông qua Twitter và LinkedIn. Ngay cả khi bạn tin rằng những người ra quyết định và các bên liên quan không tìm thông tin qua các kênh này, bạn có thể đặt cược rằng họ có một "đội quân" người có tầm ảnh hưởng đang làm điều đó.

Cơ chế của một cuộc gọi kết nối

Cuối cùng, có lẽ bạn đang tự hỏi cơ chế của một cuộc gọi hiệu quả là gì. Nói ngắn gọn thì điều này sẽ khác nhau đối với mỗi doanh nghiệp. Tuy nhiên, sau đây là những hiểu biết tôi đã tự học qua nhiều năm và cố gắng truyền đạt cho những người khác.

Cuộc gọi kết nối nên kéo dài bao lâu?

Một cuộc gọi nên kéo dài từ 10 đến 20 phút, tùy thuộc vào loại sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp của bạn cung cấp và liệu những sản phẩm, dịch vụ đó là một loại "kháng sinh" (bắt buộc phải có) hay một loại "vitamin" (nên có). Bạn có thể gọi ít hơn 10 đến 20 phút, nhưng tôi sẽ rất ngạc nhiên nếu bạn cảm thấy hết chuyện để hỏi khách hàng tiềm năng trong 10 phút ngắn ngủi đó. Hãy nhớ rằng nếu bạn đang làm việc trong một môi trường sales đòi hỏi bạn phải tiến hành giao dịch nhiều hơn để hoàn thành chỉ tiêu, bạn cần phải làm việc một cách có hệ thống hơn với một khối lượng khách hàng tiềm năng tương đối lớn mỗi ngày (có thể từ 20 đến 40 mỗi ngày, thậm chí nhiều hơn nữa). Mỗi phút bạn dành thêm cho một khách hàng là một phút bạn bớt đi từ khách hàng khác. Ngoài ra, việc giữ cuộc gọi đến 10, 20 phút được tính toán để khiến khách hàng tiềm năng muốn nhiều hơn nữa. Hãy nhớ, bạn có khả năng khiến họ làm những điều rất bất ngờ. Bạn ở đó để tạo nên giá trị, thiết lập niềm tin và khiến họ muốn nhiều hơn nữa. Nhớ là bạn có thể bất thình lình thuyết phục được họ. Bạn ở đó để xây dựng giá trị, niềm tin và rời đi để khiến họ muốn nhiều hơn.

Nên thu thập những kiểu thông tin nào trong một cuộc gọi kết nối?

Tôi đã nghĩ về câu hỏi này rất nhiều lần. Bao nhiêu thông tin thì được cho là quá nhiều? Những thông tin nào thì nên thu thập? Có sự thay đổi nào giữa đại diện bán hàng này với đại diện bán hàng khác hay không? Tại sao có, và tại sao không? Lời khuyên đầu tiên của tôi là: dù bạn quyết định điều gì, điều đó nên được quyết định ở cấp độ SVP, VP hoặc giám đốc; nói cách khác, thông tin cần được chuẩn hóa và được quyết định bởi người có thẩm quyền. Điều này cho phép một tổ chức mở rộng quy mô nhanh hơn và cung cấp chương trình đào tạo phù hợp cho tất cả mọi người, từ tất cả các cấp. Tối thiểu, hãy đảm bảo bạn hoàn thành các cuộc gọi kết nối của mình với loại thông tin này:

- Nắm vững liệu khách hàng tiềm năng có lý do thuyết phục nào để thay đổi hay không, và lý do đó là gì?
- Hiểu rõ vì sao lý do thuyết phục đó lại khiến khách hàng thay đổi vào thời điểm này. Nói cách khác: "Tại sao lại là bây giờ?".
- Vai trò của người này trong quyết định mua hàng, điều có thể không được thể hiện rõ trong hồ sơ LinkedIn của họ.
- Càng hiểu rõ người đó và công ty của họ có đang thực sự tích cực mua hàng hay không càng tốt (điều này đôi khi rất khó

để đánh giá).

- Bất kỳ thông tin thích hợp nào khác tương quan với khả năng của bạn để giúp khách hàng tiềm năng suy nghĩ lại lý do khiến họ sẽ thay đổi.

Nói chuyện với nhân viên cấp thấp hơn hoặc người không ra quyết định thì có ổn không?

Câu trả lời ngắn gọn là có. Điều này có nghĩa là bạn có nên nói chuyện với một thực tập sinh hoặc một trợ lý điều hành không? Có lẽ là không, nhưng không phải là hoàn toàn không. Bạn phải nhớ rằng người ra quyết định hiếm khi là người thực hiện tất cả các nghiên cứu về cách giải quyết vấn đề của họ. Họ thường ủy thác việc thu thập thông tin cho các thành viên cấp thấp hơn và bạn nên lấy lòng tin của họ để có thể tiến xa hơn. Biến những người này thành mục tiêu của bạn, miễn là họ liên quan đến những người ra quyết định thực sự và cho phép bạn tiếp cận với những người ra quyết định đó, họ vẫn sẽ là những người bạn tốt nhất của bạn.

Tôi có nên trì hoãn hoặc trở nên tiêu cực một chút trong các cuộc gọi kết nối?

Chắc chắn rồi. Trong cuộc gọi, bạn phải luôn dẫn dắt cách bạn có thể giúp khách hàng tiềm năng của mình. Và nếu bạn đang thực hiện cuộc gọi đúng cách, bạn có nhiều cơ hội để làm rõ về những điểm mà doanh nghiệp của bạn giúp khách hàng tiềm năng giải quyết.

Ví dụ, trong nhóm đại lý đối tác của HubSpot, chúng tôi thường sử dụng một tuyên ngôn định vị như thế này: "Thông thường, khi tôi nói chuyện với một đại lý như của bạn, họ bày tỏ lo ngại về việc khách hàng đến yêu cầu với họ dịch vụ mà họ không cung cấp. Kết quả là, họ thường phải từ chối doanh nghiệp đấy. Điều đó đã ảnh hưởng đến bạn và nhóm của bạn đến mức nào?".

Ý tưởng ở đây là sử dụng tuyên ngôn định vị để mở ra một cuộc trò chuyện rộng hơn. Tôi luôn khuyên mọi người với từ ba đến bốn tuyên bố định vị để mở những cuộc trò chuyện dài hơn. Khi bạn dùng những lời này, nếu bạn thấy khách hàng tiềm năng của mình không phản ứng với bất cứ điều gì, có lẽ đã đến lúc bạn nên "tiêu cực" một chút. Tuy nhiên, cách bạn trở nên tiêu cực phải thật tế nhị. Tôi khuyên bạn nên truyền tải nó một cách đơn giản, chuyên nghiệp và lịch sự nhất có thể: "Có vẻ như mọi thứ đang diễn ra khá tốt và không có lý do gì để thay đổi cách bạn đang làm

mọi thứ bây giờ. Bạn có đồng ý không, hay tôi đã bỏ lỡ điều gì chăng?".

Cái hay trong việc trở nên tiêu cực là kết quả chỉ còn đơn giản là có hoặc không. Đây là lúc mà bạn muốn hỏi một câu hỏi đóng thay vì câu hỏi mở. Sau khi truyền tải sự tiêu cực, các khách hàng tiềm năng hoặc sẽ đồng ý với bạn, trong trường hợp đó bạn đã đánh giá chính xác tình huống, tiết kiệm thời gian của mình và khách hàng, hoặc khách hàng tiềm năng sẽ cho bạn biết rằng bạn đã sai và sẽ tiết lộ chính xác những gì họ đang tìm kiếm. Nói cách khác, cuối cùng họ sẽ cho bạn lý do tại sao bạn nên tiếp tục nói chuyện với họ!

Làm thế nào để kết thúc cuộc gọi kết nối và chuyển sang các bước tiếp theo?

Một lần nữa, điều này sẽ phụ thuộc vào quy trình bán hàng cụ thể mà tổ chức của bạn đã đặt ra và bạn nên tuân theo; tuy nhiên, có một vài điều tôi khuyên bạn trong trường hợp khách hàng tiềm năng phù hợp với bạn quá tích cực trong quá trình mua. Đầu tiên, đừng hỏi liệu khách hàng có muốn một cuộc gọi khác với bạn không. Tại thời điểm này, bạn biết rõ hơn họ về việc liệu đó có phải là công ty mà bạn có thể giúp đỡ hay không, hãy nói như thế. Khi bạn kết thúc, tôi dùng kiểu câu như thế này: "Tôi biết bạn không mong đợi cuộc gọi của tôi hôm nay, nhưng tôi rất cảm kích việc bạn dành thời gian để trò chuyện. Dựa trên [lý do khiến họ thay đổi] và [tại sao lý do đó quan trọng và cần giải quyết ngay bây giờ], chúng tôi có thể giúp bạn; tuy nhiên, tôi cần tìm hiểu thêm về doanh nghiệp của bạn. Tôi có thời gian rảnh vào [bất cứ lúc nào] sáng mai. Bạn cũng có thời gian rảnh lúc đó không?". Bước này quan trọng đấy! Không chỉ với cuộc gọi, mà còn với các bước khác của quy trình bán hàng. Một trong những sai lầm phổ biến nhất của các nhân viên bán hàng và một trong những lỗi dễ nhất để khắc phục là không có bước tiếp theo rõ ràng và thời gian tương ứng.

Thực hiện thành công, bạn cũng đã hẹn được cuộc gọi tiếp theo. Vì vậy, có lẽ bạn đang tự hỏi về những gì xảy ra tiếp theo?

Chương 5
KHÁM PHÁ

Làm thế nào để tìm hiểu về mục tiêu và những khó khăn của người mua?

Nếu bạn định bỏ qua vài trang trong cuốn sách này, đừng bỏ lỡ chương này. Cuộc gọi thăm dò là phần quan trọng nhất trong một quy trình bán hàng hiệu quả. Đó là nơi tất cả các mối quan hệ thực sự được xây dựng, hay là nơi niềm tin được giải mã. Đó là khi khách hàng tiềm năng của bạn sẽ bắt đầu cảm thấy hơi khó chịu, tuy nhiên cảm giác ấy sẽ dần biến mất khi bạn làm việc với họ để xây dựng giải pháp cho mục tiêu hoặc thách thức của họ.

Bước này trong quy trình bán hàng inbound có thể được giải thích đơn giản là bạn đang tiếp tục tìm hiểu trạng thái hiện tại của khách hàng. Nhiệm vụ của bạn là hiểu trạng thái đấy càng rõ càng tốt và giúp họ hiểu làm thế nào để đạt mục tiêu của họ. Đây là yếu tố cốt lõi khác để trở thành một người bán hàng inbound hiệu quả: nắm quyền kiểm soát, nhưng tư vấn cho khách hàng tiềm năng của bạn đến mức họ cảm thấy họ có quyền để đưa ra quyết định đúng đắn.

Quan sát và điều hành các quy trình sale trong thập kỷ qua, tôi nhận thấy bước này hiếm khi bị bỏ qua, tuy nhiên lại được tiến hành khá sơ sài bởi hầu hết những người làm sales. Các nhân viên bán hàng sẽ bắt đầu cuộc gọi thăm dò hoặc gặp gỡ bằng cách tóm tắt lại những gì họ đã rút ra được trong cuộc gọi hoặc lần tương tác đầu tiên. Thậm chí nếu họ đã có một cuộc gọi như thế rồi, họ sẽ chuyển sang chế độ thu thập thông tin.

Họ sẽ đặt câu hỏi xung quanh các điểm dữ liệu như ngân sách (budget), thẩm quyền (authority), nhu cầu (need) và quy trình (timeline) (BANT). Đây được gọi là phương pháp cổ điển BANT

phục vụ cho bán hàng mà rất nhiều chuyên gia sales sử dụng. Tuy nhiên, bạn nên biết rằng chỉ mỗi BANT thôi sẽ chẳng có ích gì. Mặc dù những mẩu thông tin này thực sự quan trọng và hữu ích, nhưng chúng không đủ để thúc đẩy việc bán hàng. Nhân viên bán hàng theo phương pháp này cũng hiếm khi khiến cho khách hàng cảm thấy mình có quyền lực. Họ hầu như hoàn toàn tập trung vào bán hàng, không tập trung vào khách hàng. Và đây chính xác là điểm mà inbound selling dùng để lật đổ mô hình truyền thống. Inbound selling được thiết kế để thay đổi cách bán hàng truyền thống sao cho phù hợp với cách mua hàng của người mua hiện đại, nghĩa là tập trung vào nhu cầu của người mua trước và nhu cầu của người bán sau.

Ngoài ra, hầu hết các nhân viên bán hàng không qua đào tạo sẽ tập trung vào việc thu thập những sự thật này hoặc những gì họ nghĩ là sự thật mà không có nghi ngờ hay đặt câu hỏi về những gì họ nghe được. Ví dụ, nếu một khách hàng tiềm năng nói với nhân viên bán hàng rằng mục tiêu bán hàng của họ trong năm là thêm X triệu đô-la vào doanh thu, thì nhân viên bán hàng thường có thể trả lời bằng cách nói: "Thật tuyệt". Họ có thể tiếp tục hỏi những câu hỏi về những gì công ty đã làm trong quá khứ và những gì họ cảm thấy như họ đã làm tốt hoặc không tốt để đạt được những kết quả trong suốt quá trình.

Mặt khác, một nhân viên bán hàng tuyệt vời nhận ra rằng việc đặt câu hỏi đơn giản sẽ giúp bạn có câu trả lời, nhưng đó không nhất thiết là sự thật. Vì vậy, một nhân viên bán hàng có chuyên môn cao sẽ không chỉ lấy thông tin mà họ được cung cấp. Họ sẽ đào sâu hơn rất nhiều để hiểu sự thật đằng sau. Ví dụ, nếu một nhân viên bán hàng tốt nghe rằng mục tiêu bán hàng của khách hàng tiềm năng là 5 triệu đô-la doanh thu, họ sẽ bắt đầu đặt câu hỏi như là: "Làm thế nào bạn đạt được mục tiêu đó? Ai đã tham gia vào việc đưa ra mục tiêu đó? Những mặt trái (hoặc nhược điểm) của mục tiêu đó là gì?

Tôi cho rằng kiểu câu hỏi này giống với việc xác định và chẩn đoán bệnh. Cuộc gọi kết nối (được đề cập trong chương trước) giống như một bệnh nhân (khách hàng tiềm năng) gọi đường dây chính của văn phòng bác sĩ (bạn hoặc BDR/SDR) để giải thích rằng họ có vấn đề về sức khỏe mà họ quan tâm. Tương tự, cuộc gọi thăm dò là chuyến thăm đầu tiên của khách hàng tiềm năng đến văn phòng bác sĩ. Bác sĩ (bạn) sẽ bắt đầu bằng cách xem xét hồ sơ y tế (từ giai đoạn "xác định" mà chúng ta đã thảo luận, cũng như một ít thông tin chúng tôi thu thập được trong giai đoạn "kết nối"), và có thể sẽ tiếp tục cuộc đối thoại bằng cách hỏi một câu

hỏi mở như: “Vậy, bạn có thể cho tôi biết thêm về những gì đang xảy ra không?”.

Sau đó, bệnh nhân (khách hàng tiềm năng) tiến hành mô tả vấn đề trong khi bác sĩ (bạn) ghi chú và bắt đầu suy nghĩ về các câu hỏi tiếp theo để chẩn đoán chính xác tình huống. Bệnh nhân (khách hàng tiềm năng) có thể chỉ vào “đầu gối” với sự lo lắng. Sau đó, bác sĩ (bạn) có thể hỏi “đầu gối” đã bị đau trong bao lâu, liệu cô ấy có bị đau đầu gối trong quá khứ không, cô ấy đã trải qua loại đau nào, mức độ đau (1 cho đau nhẹ; 10 cho không thể chịu đựng được), v.v... Bác sĩ (bạn) thậm chí có thể tiếp tục chạm vào “đầu gối” của cô ấy và tiếp tục hỏi những câu hỏi: “Chỗ này có đau không? Chỗ này thì như thế nào?”.

Họ đang chẩn đoán bệnh. Nhưng kể cả vậy, sau cuộc hẹn ban đầu, bác sĩ (bạn) có thể không biết vấn đề thực sự là gì. Bác sĩ có thể đề nghị bệnh nhân (khách hàng tiềm năng) đi chụp X-quang, quét CAT, xét nghiệm máu, v.v…, một số loại xét nghiệm sẽ cung cấp cho cả bệnh nhân (khách hàng tiềm năng) và bác sĩ (bạn) hình ảnh rõ ràng về bản chất thực sự của vấn đề. Chúng tôi gọi đây là bước Tư vấn trong quy trình inbound sales, mà tôi sẽ trình bày trong chương sau. Bây giờ, tôi sẽ tiếp tục tập trung làm rõ cuộc trò chuyện ban đầu với bác sĩ sẽ như thế nào, và làm thế nào bạn có thể bắt đầu tạo ra các câu hỏi giúp bạn tiếp tục theo đuổi “tiến sĩ inbound selling”.

Hãy bắt đầu có cái nhìn đúng

Khi bạn bắt đầu nghĩ về việc công ty của bạn làm gì và nó giúp ích cho khách hàng của mình như thế nào, hãy hiểu rằng khi bạn nói chuyện với một khách hàng tiềm năng, bạn nên đối xử với họ như với một người bạn tốt đang bắt đầu kinh doanh, hoặc ít nhất là một người bạn hiện đã có một công việc khác và phải đối mặt với một thách thức.

Bạn sẽ bày tỏ sự quan tâm sâu sắc? Có lẽ. Bạn có hỏi một vài câu hỏi để hiểu bản chất thực sự của những gì đang diễn ra không? Nhiều khả năng là có. Bạn có hỏi về những người khác mà bạn của bạn làm việc cùng, họ thích gì và cách họ đưa ra quyết định không? Có. Vậy tại sao chúng ta, nhân viên bán hàng, lại có xu hướng né tránh những câu hỏi cá nhân về những người khác khi làm việc với các khách hàng tiềm năng? Tại sao chúng ta không dùng cách chúng ta tương tác mỗi ngày với hầu hết những người khác trong cuộc sống của mình?

Giả thuyết của tôi là các nhân viên bán hàng không cảm thấy thoải mái khi hỏi những câu hỏi này, hoặc đơn giản là họ không biết cách hỏi những câu hỏi này. Hoặc tệ hơn, ai đó đã huấn luyện họ chỉ hỏi một bộ câu hỏi theo kịch bản cụ thể. Tôi muốn nhấn mạnh vào phương thức để hỏi những câu hỏi này chứ không phải là thúc đẩy dũng khí. Mức độ thoải mái của bạn sẽ phụ thuộc vào vai trò với các thành viên khác trong nhóm, người quản lý của bạn, huấn luyện viên bán hàng bên ngoài và thông qua thực hành thực tế.

Ví dụ về các cuộc gọi thăm dò trong hoàn cảnh thực tế

Tại HubSpot, mục đích của phần mềm sales và marketing của chúng tôi là giúp các doanh nghiệp phát triển và mở rộng quy mô nhanh hơn, với chi phí thấp hơn. Cụ thể, chúng tôi giúp khách hàng thực hiện điều này bằng cách cung cấp cho họ công nghệ và sự đào tạo họ cần để tăng lưu lượng truy cập trang web, tăng khối lượng khách hàng tiềm năng được tạo thông qua trang web của họ, cải thiện chất lượng liên lạc với những khách hàng tiềm năng khi họ tiếp cận để bán hàng, và biến khách hàng thành người quảng bá doanh nghiệp của họ trong thời gian dài. Nói ngắn gọn, đây là một nền tảng phần mềm văn phòng giúp các doanh nghiệp phát triển nhanh hơn. Do đó, những câu hỏi ví dụ trong cuộc gọi thăm dò tôi sẽ đưa ra cho bạn liên quan đến các loại mục tiêu kinh doanh này. Khi bạn đọc những câu hỏi này, hãy nghĩ về các vấn đề kinh doanh cốt lõi mà công ty bạn giải quyết cho khách hàng của mình và bắt đầu ghi lại một số câu hỏi có liên quan đến các loại người mua mà bạn liên quan.

Mặc dù chúng tôi kết hợp cách tiếp cận BANT, nhưng chúng tôi cũng thường sử dụng một bộ khung có tên là "GPCTCI": Mục tiêu (Goal), Kế hoạch (Plan), Thách thức (Challenge), Khung thời gian (Timeline), Hậu quả (Consequence) và Ảnh hưởng (Impact). Một lần nữa, chúng tôi sử dụng khung việc này để hiểu, càng rõ càng tốt, hiện tại khách hàng tiềm năng trông như thế nào, tương lai của họ trông như thế nào, có điều gì ngăn cản họ đến tương lai đấy không, mong muốn khắc phục những thách thức đó ở mức độ nào, và nó thực sự cấp bách như thế nào để khắc phục những vấn đề đó.

Sau đây là một mẫu cơ bản cho các loại câu hỏi tổng quát mà bạn có thể hỏi ai đó trong giai đoạn khám phá quy trình inbound sales. Một lần nữa, đừng chỉ "cắt" và "dán" những câu hỏi này vào các cuộc gọi của bạn, hãy biến nó thành của riêng bạn và đặt những câu hỏi tốt hơn.

Mục tiêu kinh doanh (và đôi khi là mục tiêu cá nhân)

- Ưu tiên của bạn cho đến hết năm nay là gì?
    - Nói cách khác, nếu tôi nhìn vào danh sách việc cần làm trên bàn của bạn ngay bây giờ, tôi sẽ thấy những gì?
- Tại sao những điều đó lại được ưu tiên?
- Những ưu tiên đó liên quan gì đến doanh thu (hoặc giảm chi phí, giảm rủi ro, hiệu quả, v.v...)?
- Có mục tiêu doanh thu cụ thể nào bạn đang hướng đến hoặc chịu trách nhiệm không?
- Làm thế nào mà bạn, hoặc doanh nghiệp, đã đạt được những mục tiêu đó?
- Bạn cho rằng những mục tiêu đó nên hay cần có?
- Nếu những mục tiêu đó là nên có thì chúng ta có cần một con số cụ thể?
- Tại sao con số đó lại cần thiết?

Kế hoạch để đạt được mục tiêu của bạn hoặc vượt qua những thách thức bạn đang gặp phải

- Bạn đã làm việc trong bao lâu để đạt được mục tiêu đó?
- Bạn đã thử làm gì để đạt được mục tiêu này?
- Việc gì đem lại hiệu quả? Việc gì không? Sao bạn lại nghĩ như vậy?
- Kế hoạch bây giờ của bạn là gì để đạt được mục tiêu chúng ta đã thảo luận?
- Còn ai khác đang làm việc với bạn?
- Đây có phải là ưu tiên hàng đầu của họ không?
    - Nếu không, ưu tiên đó là gì?
    - Cần phải làm gì để điều này trở thành ưu tiên hàng đầu?
- Bạn nghĩ họ cần bao nhiêu thời gian để thực hiện hiệu quả các mục tiêu này với bạn?
- Với khối lượng công việc hiện tại của họ, bạn có nghĩ rằng họ sẽ có thể làm điều này, cũng như những trách nhiệm khác không?
- Bạn có nghĩ rằng bạn sẽ cần phải thuê một người nào đó cho

khối lượng công việc này? Tại sao có và tại sao không?

Những thách thức ngăn cản bạn đạt được các mục tiêu

- Bạn đã làm việc với mục tiêu này trong bao lâu?
- Tại sao bạn nghĩ rằng để đạt được điều này là rất thử thách?
- Bạn có nghĩ rằng bạn sẽ cần thay đổi cách tiếp cận để đạt được mục tiêu của mình không?
- Bạn dự đoán điều gì là dễ, hoặc khó, khi bạn có những điều chỉnh?
- Bạn có làm việc cùng ai có khả năng làm "trật bánh" công việc này không?
- Tại sao bạn nghĩ rằng họ sẽ làm "trật bánh" chúng?
- Có điều gì bạn cần làm khác đi để đạt được mục tiêu của mình?
- Có phần nào trong kế hoạch của bạn mà bạn không chắc chắn không? Nói cách khác, có những lĩnh vực cụ thể trong kế hoạch của bạn mà bạn nghĩ bạn sẽ cần thêm sự trợ giúp không?

Lịch trình để bắt đầu làm việc, cũng như hướng tới mục tiêu đặt ra

- Lịch trình của bạn để đạt được những mục tiêu này là gì?
- Làm thế nào bạn nghĩ ra lịch trình đó?
- Nếu bạn mất thêm một tháng, ba tháng, sáu tháng để đạt mục tiêu thì điều đó có ổn không?
- Tại sao được phép trì hoãn? Tại sao không?
- Để đạt được những mục tiêu đó đúng hạn, khi nào bạn nghĩ bạn cần bắt đầu công việc?
- Bạn quyết định điều đó như thế nào?
- Điều gì cần xảy ra trước khi bạn (và nhóm của bạn) bắt đầu thực hiện các mục tiêu của dự án?

Hậu quả và ảnh hưởng nếu các mục tiêu bị vượt quá hoặc không đạt được

- Nếu bạn vượt quá những mục tiêu này, điều gì sẽ xảy ra?
- Nếu bạn bỏ lỡ những mục tiêu này, điều gì sẽ xảy ra? Hãy vẽ ra những viễn cảnh cùng với tôi.

Nếu bạn đang bán hàng cho một doanh nghiệp nhỏ, hoặc một công ty cỡ vừa, những loại câu hỏi này sẽ kết nối bạn và khách hàng tiềm năng. Tuy nhiên, nếu bạn đang bán hàng cho các doanh nghiệp lớn (ít nhất 1.000 nhân viên trở lên), bạn sẽ cần một số câu hỏi khác. Sau đây là một số ví dụ:

Ví dụ về thu thập thông tin cấp doanh nghiệp

- Quy trình được xác định trước để mua hàng hóa/dịch vụ của công ty bạn ở mức độ nào?
- Quy trình đó bao gồm những bước nào?
- Những cá nhân nào tham gia vào quy trình đó?
- Những chức năng nào được yêu cầu để từ chối trên bất kỳ giao dịch mua nào?
- Có các quy trình khác nhau cho số lượng mua khác nhau không? Nếu có, cho tôi biết thêm về điều đó.
- Khi nào các thành viên trong nhóm từ mua sắm, tài chính, pháp lý, an ninh, v.v..., tham gia?
- Bạn đã từng làm việc với các doanh nghiệp như của chúng tôi, hay sử dụng các sản phẩm/dịch vụ như của chúng tôi trong quá khứ chưa? Nếu có, quy trình mua hàng đó đã hoạt động như thế nào? Nếu có cơ hội, bạn có thay đổi điều gì không?
- [Nếu bạn đang ở trong một tình huống bán hàng và người đương nhiệm không có mặt] bạn hãy đánh giá quá trình làm việc với công ty đó trên thang điểm từ 1 đến 10. [Mục đích của câu hỏi này là để xem liệu doanh nghiệp có cảm thấy bị "đốt cháy" bởi các doanh nghiệp như của bạn trong quá khứ không].
- Bạn dự đoán điều gì sẽ là trở ngại chính trong việc thực hiện một số thay đổi mà chúng ta đã thảo luận? Tại sao bạn cảm thấy như thế?
- Bạn dự đoán ai sẽ là rào cản chính hoặc phụ trong việc thực hiện một số thay đổi mà chúng ta đã thảo luận? Những mối quan hệ bạn có với cá nhân đó?

Tất nhiên, tôi hiểu rằng tất cả những câu hỏi này trên thực tế đều khái quát và không cụ thể đối với bất kỳ loại hình kinh doanh nào. Vì vậy, để giúp bạn hình dung rõ hơn và hiểu điều này trông như thế nào trong thực tế, tôi sẽ chia sẻ một phần quan trọng khác trong sách *Inbound Selling*. HubSpot không nhất thiết phải chứng

thực điều này trong phương pháp inbound sales, nhưng tôi đã sử dụng công cụ này như là một phần không thể thiếu trong quy trình bán hàng của mình với tư cách là nhân viên bán hàng và huấn luyện các nhân viên bán hàng của mình làm điều này với tư cách là người quản lý, vì vậy tôi cảm thấy nó đáng được chia sẻ.

Cuộc gọi thăm dò: sức mạnh của lá thư tóm tắt

Khi bạn đọc qua điều này, tôi muốn bạn nhớ rằng quy trình bán hàng bao gồm một khối lượng công việc tương đương giữa trên điện thoại và ngoài điện thoại. Ngoài ra, quá trình sales rất năng động. Vì vậy, ngay cả khi bạn thành công với cuộc gọi thăm dò, bạn cần tiếp tục thành công với mọi thứ trong toàn bộ quá trình. Một cuộc họp hoặc cuộc trò chuyện không bao giờ khiến cho một quá trình sales trở nên hoàn hảo.

Điều này giống như khi phỏng vấn cho một công việc. Khi bạn phỏng vấn, bạn phải trải qua một loạt các bước. Bạn đang cạnh tranh với các lựa chọn khác của nhà tuyển dụng. Bạn đang cố gắng làm cho mình nổi bật theo cách mà bạn đứng đầu và xuất sắc hơn các ứng viên còn lại, khiến mình là sự lựa chọn rõ ràng cho nhà tuyển dụng tiềm năng. Vậy tại sao sau đó chúng ta quên những khái niệm đơn giản này khi bán hàng cho công ty của chúng ta?

Như tôi đã đề cập, một trong những bước để trở thành một nhân viên bán hàng là thư tóm tắt hoặc thư của nhà vô địch. Sự khác biệt chính giữa thư tóm tắt và thư của nhà vô địch là thư tóm tắt thường được sử dụng trước đó trong quy trình bán hàng và thường có những câu hỏi thêm cho cuộc gọi thăm dò, trong khi thư của nhà vô địch không đưa ra những câu hỏi và là bản trình bày cuối cùng để gửi đến cho người có tầm ảnh hưởng hoặc CEO khi sắp có quyết định cuối cùng.

Nói tóm lại, tôi hy vọng ví dụ này sẽ giúp kết nối "những kịch bản cuộc gọi thăm dò" bị rời rạc lại với nhau. Một lần nữa, tôi không thể không củng cố tầm quan trọng của việc không nói như đọc kịch bản; thay vào đó, bạn càng thể hiện sự tò mò thực sự, bạn càng làm tốt hơn trong các cuộc gọi thăm dò và cuộc họp. Ngoài ra, bằng cách dành thời gian để viết những bức thư ôn tập này, bạn đang làm ba việc:

1. Đầu tiên, bạn đang cho mình một cơ hội để "tiêu hóa" đầy đủ và hiểu cuộc trò chuyện bạn có với khách hàng tiềm năng. Ghi chú của bạn sẽ không được chặt chẽ như thế này trong suốt cuộc trò

chuyện. Dành thời gian để xem ghi chú của bạn một vài giờ sau cuộc gọi của bạn sẽ cho bạn một góc nhìn mới mẻ về những gì bạn đã học và sẽ cho bạn cảm giác tốt hơn về mức độ bạn thực sự nắm bắt được.

2. Thứ hai, bằng cách viết và tóm tắt lại sự hiểu biết của bạn về các mục tiêu và thách thức mà khách hàng tiềm năng của bạn đang đối mặt, bạn sẽ khiến họ cảm thấy như họ đang được lắng nghe. Một lần nữa, đây là cơ hội để làm hài lòng khách hàng tiềm năng của bạn trước khi họ trở thành khách hàng thực sự. Họ được củng cố quan niệm rằng họ đang được lắng nghe và thấu hiểu. Điều này hiếm khi xảy ra. Ngược lại, khi tôi ở phía của người mua, tôi thường nhận được email sau đó từ các nhân viên bán hàng có nội dung kiểu như: "Brian, cảm ơn rất nhiều vì đã trò chuyện ngày hôm nay. Thật tuyệt vời và tôi thực sự mong muốn cho bạn thấy công nghệ của chúng tôi có thể giúp HubSpot cải thiện XYZ như thế nào". Loại hình theo dõi này khiến tôi cảm thấy mình như là một bánh răng trong bánh xe. Và tôi nhận ra rằng trên thực tế tôi rất có thể là một trong nhiều cơ hội mà một nhân viên bán hàng muốn nắm bắt. Tôi đã ở phía họ trong điện thoại và tôi đã hiểu. Nhưng bởi vì tôi hiểu thế giới từ quan điểm của họ, điều này thậm chí còn cho tôi thêm lý do để không đi theo con đường sales điển hình. Dành thêm 30 đến 60 phút cần thiết để tóm tắt lại cuộc trò chuyện của bạn; nó sẽ giúp ích rất nhiều. Các giao dịch mà tôi đã thực hiện theo cách này được hoàn thành với tỷ lệ gấp đôi so với các giao dịch mà tôi đã không thực hiện.

3. Thứ ba, bằng cách viết bản ôn tập này, bạn đang cho mình một cơ hội để hỏi tiếp những câu hỏi sâu sắc hơn. Điều này hoàn toàn bình thường. Một điểm khác mà tôi thấy các nhân viên bán hàng vấp phải là việc theo dõi quá trình bán hàng quá chặt chẽ. Vì vậy, cuối cùng họ sẽ kết thúc theo hai kiểu: hoặc họ không theo quy trình bán hàng nào cả vì họ không biết gì hơn; hoặc họ theo dõi quá trình một cách mù quáng đến nỗi họ đánh mất tầm nhìn về những gì họ đang làm và tại sao họ lại làm điều đó. Giám đốc bán hàng của chúng tôi tại HubSpot, Hunter Madeley, sử dụng một phép loại mà tôi thực sự thích cho các tình huống như thế này. Anh ấy nói (và tôi đang diễn giải), chúng tôi muốn đưa cho các nhân viên bán hàng của chúng tôi cuốn sách có thể đưa họ xuống đường cấm địa 20, 15, hoặc thậm chí là 10. Những gì họ làm từ điểm đó là tùy thuộc vào họ. Đó là nơi đổi mới xảy ra và là nơi chúng tôi muốn họ có toàn quyền kiểm soát. Phần còn lại thuộc về chúng tôi với tư cách là những người lãnh đạo bán hàng để tạo ra cho họ và cùng với họ. Bằng cách cho bản thân cơ hội để hỏi những câu hỏi dẫn, bạn đang tự giúp mình và cũng giúp khách

hàng tiềm năng nghĩ nhiều hơn về những vấn đề họ chia sẻ và bạn đang thúc đẩy cuộc trò chuyện bằng cách chỉ cần hỏi câu hỏi trong cuộc gọi tiếp theo.

Để minh họa, đây là một ví dụ về bức thư tóm tắt mà tôi đã viết trước đây.

Chủ đề: Tóm tắt các Mục tiêu và Thách thức cho [TÊN DOANH NGHIỆP]

Chào Judy,

Trước cuộc gọi của chúng tôi vào ngày mai, tôi nghĩ sẽ rất hữu ích khi chia sẻ các ghi chú của tôi với bạn từ hôm qua.

Dưới đây, tôi đã tóm tắt sự hiểu biết của tôi về mục tiêu và thách thức của bạn. Ngoài ra, tôi đã có một vài câu hỏi tiếp theo, được bao gồm trong các phần khác nhau. Hãy trả lời trực tiếp những câu hỏi đó, hoặc chúng ta có thể xem qua chúng vào ngày mai.

Nếu có bất cứ điều gì khác tôi có thể làm từ bây giờ cho đến ngày mai, xin vui lòng cho tôi biết.

I. Bối cảnh về [Tên doanh nghiệp]

- [TÊN DOANH NGHIỆP] được thành lập vào năm 2001, công ty đã tăng lên khoảng 3,5 triệu $ doanh thu trong năm 2007 – 2008, và giảm doanh thu khoảng 1 triệu $ kể từ đó.

- Doanh nghiệp làm việc với nhiều loại khách hàng khác nhau, đặc biệt là các khách hàng thành phố, tiểu bang và bán lẻ, nhưng cũng có sự hiện diện rất mạnh mẽ trong ngành sản xuất.

- Các dịch vụ cốt lõi của bạn bao gồm chiến lược tiếp thị, xây dựng thương hiệu, thiết kế đồ họa, truyền thông, sáng tạo nội dung, email marketing và quản lý truyền thông xã hội.

Câu hỏi tiếp theo:

Có đúng như vậy không? Tôi cảm thấy như tôi có thể sai một chút ở đây. Bạn hiện có sáu nhân viên toàn thời gian trong đội ngũ nhân viên.

II. Mục tiêu phát triển kinh doanh và bán hàng

Hiện tại bạn đang cố gắng hoàn tất công việc kinh doanh và quay trở lại mức doanh thu như năm 2007 - 2008 là 3,5 triệu $.

Bạn cũng muốn chuyển sang một mô hình dựa trên tiền đặt cọc (mẫu dựa trên người bán hàng) để sắp xếp ổn thỏa tiền mặt nói chung và cải thiện khả năng dự đoán doanh thu.

Khách hàng lý tưởng sẽ đại diện cho tiền cọc ~ 10 nghìn $/tháng, hoặc 120 nghìn $/năm.

Hiện tại bạn đang tìm cách để làm cho khách hàng của bạn thành công hơn với công việc marketing tổng thể của họ.

Mục tiêu dài hạn của bạn là bán doanh nghiệp và thoát ra trong vòng năm đến bảy năm.

Các câu hỏi tiếp theo:

Trở lại mức 3,5 triệu $ là mục tiêu cần phải đạt được hay đạt được thì càng tốt?

Nếu đó không phải là mục tiêu cần đạt được, có mục tiêu doanh thu tối thiểu nào bạn cần đạt được trước cuối năm nay không?

Bạn muốn doanh thu ở mức nào khi bạn chuẩn bị bán doanh nghiệp?

Kế hoạch để đạt được mục tiêu của bạn

Mục tiêu khách hàng

Bạn muốn làm việc hiệu quả hơn trong việc định hướng và phục vụ các khách hàng lớn hơn.

Bạn đã khá vất vả để làm việc với các khách hàng tạo ra ít hơn 500 nghìn $, thường là vì họ không đủ ngân sách hoặc quá nhạy cảm với ngân sách.

Một mục tiêu lý tưởng tạo ra khoảng 5 – 10 triệu $/năm, họ đủ mạnh để hỗ trợ ngân sách marketing, nhưng vẫn còn quá nhỏ để có một đội marketing phù hợp trong nội bộ.

Các câu hỏi tiếp theo:

Những loại thách thức nào bạn nghĩ rằng khách hàng tiềm năng lý tưởng của bạn đang phải đối mặt?

Những loại câu hỏi họ thường hỏi?

[TÊN DOANH NGHIỆP] giải quyết các thách thức của họ như thế

nào?

Marketing nội bộ

Bạn hiện đang làm việc với một công ty sản xuất video để tăng xếp hạng công cụ tìm kiếm của bạn.

Ngoài ra, một agency khác xử lý công việc SEO tổng thể cho [TÊN DOANH NGHIỆP].

Bạn cũng sử dụng Cooler Email để chạy các chiến dịch email.

Các câu hỏi tiếp theo:

Bạn đang làm gì khác cho marketing và tạo khách hàng tiềm năng của riêng bạn? Tôi có đang bỏ lỡ điều gì không?

Có ai chuyên về marketing nội bộ không?

Ai điều hành các chiến dịch tiếp thị qua email? Ai giám sát công việc phát triển SEO và video?

Tôi thấy rằng bạn có một trang blog nhưng đã không hoạt động trong một thời gian. Những ai tham gia? Có lý do nào cho sự chậm lại này không?

Sales/Tạo khách hàng tiềm năng

Bạn và Ann có trách nhiệm phát triển kinh doanh.

Phần lớn công việc của bạn tập trung vào việc tham gia các sự kiện kết nối mạng và tạo ra các lời giới thiệu truyền miệng.

Bạn cũng tham gia mạnh mẽ trên Facebook và LinkedIn nhưng không quá nhiều với Twitter.

Các câu hỏi tiếp theo:

Hiện tại ai đang quản lý Facebook và LinkedIn? Tại sao bạn nghĩ rằng nó đã thành công?

Bạn có cảm thấy những gì bạn đang làm để tạo khách hàng tiềm năng là hiệu quả không? Có đủ không?

Những thách thức hiện tại bạn đang phải đối mặt

Dòng tiền: Dòng tiền không nhất quán.

Thanh toán của khách hàng: Quá nhiều khách hàng theo điều khoản chiết khấu 30 ngày. Bạn gặp ít khó khăn hơn trong việc có được khách hàng mới, nhưng lại gặp nhiều trở ngại trong việc khiến họ trả tiền cho bạn đúng hạn (hoặc hoàn toàn).

Cài đặt kỳ vọng: Bạn cần tìm một cách tốt hơn để nói rõ kỳ vọng với khách hàng để tránh việc thanh toán trễ, cũng như việc mất kiểm soát phạm vi dự án (scope creep) của công việc mà bạn đang làm (hay còn gọi là giảm lợi nhuận).

Phát triển kinh doanh và sales: Bạn cảm thấy như bạn không thu hút đúng khách hàng.

Câu hỏi tiếp theo:

Tôi có bỏ lỡ thứ gì ở đây không? Hay tôi đang nói sai về những thử thách chúng ta đã trao đổi?

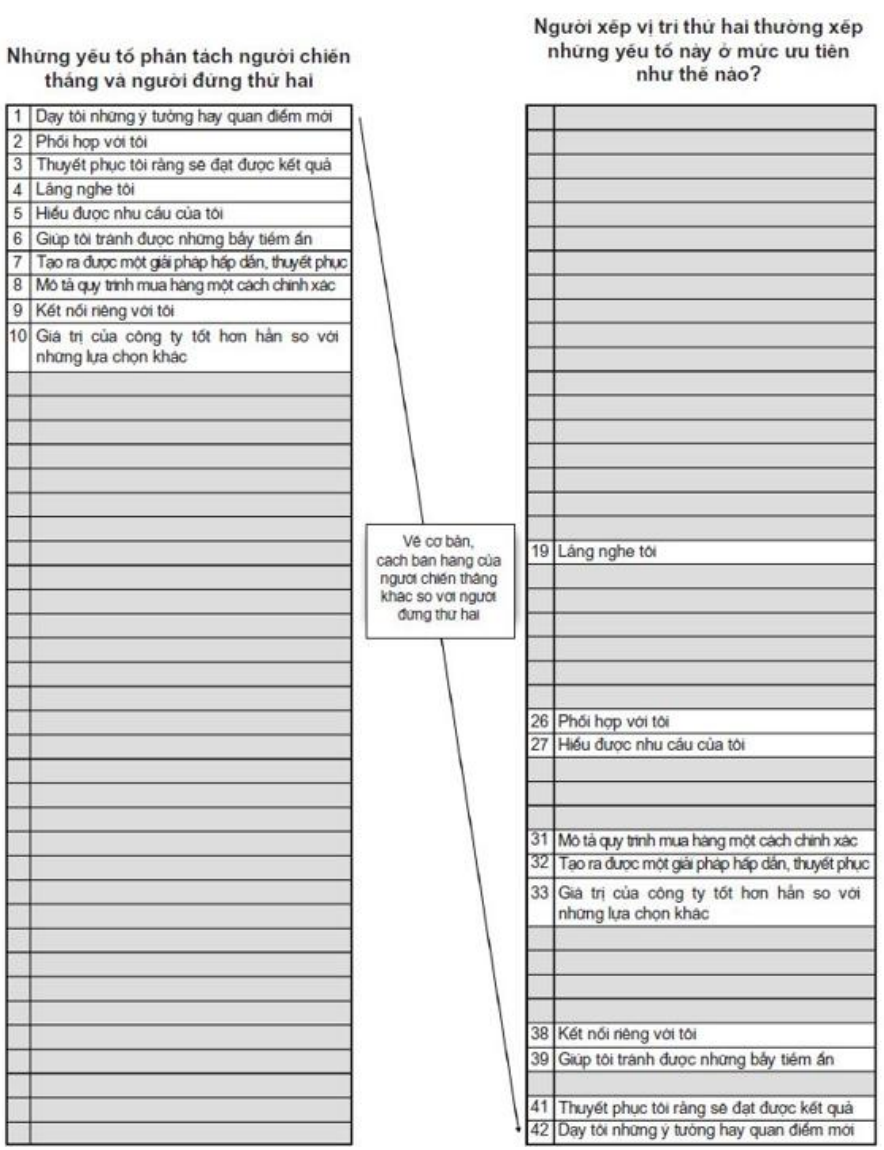
Timeline, hậu quả, ảnh hưởng

Cải thiện đường dây khách hàng của riêng bạn và chuyển sang mô hình dựa trên tiền đặt cọc (retainer-based model) là ưu tiên hiện tại vì bạn muốn kết thúc kinh doanh trong vòng năm đến bảy năm.

Câu hỏi tiếp theo:

Có bất kỳ hậu quả hoặc tác động (tích cực hoặc tiêu cực) từ việc thiếu hoặc vượt quá mục tiêu của bạn không? Tôi không nhớ là đã thảo luận về chúng.

Nếu bạn vẫn chưa thực sự tin vào giá trị của một bức thư tóm tắt sau khi thực hiện cuộc gọi khám phá, hãy xem qua mười yếu tố hàng đầu để phân biệt người chiến thắng và kẻ thua cuộc trong một quá trình sales B2B từ RAIN Group (xem Hình 5.1)[1].


Những yếu tố phân tách người chiến thắng và người đứng thứ hai
Người xếp vị trí thứ hai thường xếp những yếu tố này ở mức ưu tiên như thế nào?
1 Dạy tôi những ý tưởng hay quan điểm mới
2 Phối hợp với tôi
3 Thuyết phục tôi rằng sẽ đạt được kết quả
4 Lắng nghe tôi
5 Hiểu được nhu cầu của tôi
6 Giúp tôi tránh được những bẫy tiềm ẩn
7 Tạo ra được một giải pháp hấp dẫn, thuyết phục
8 Mô tả quy trình mua hàng một cách chính xác
9 Kết nối riêng với tôi
10 Giá trị của công ty tốt hơn hẳn so với những lựa chọn khác
Về cơ bản, cách bán hàng của người chiến thắng khác so với người đứng thứ hai
19 Lắng nghe tôi
26 Phối hợp với tôi
27 Hiểu được nhu cầu của tôi
31 Mô tả quy trình mua hàng một cách chính xác
32 Tạo ra được một giải pháp hấp dẫn, thuyết phục
33 Giá trị của công ty tốt hơn hẳn so với những lựa chọn khác
38 Kết nối riêng với tôi
39 Giúp tôi tránh được những bẫy tiềm ẩn
41 Thuyết phục tôi rằng sẽ đạt được kết quả
42 Dạy tôi những ý tưởng hay quan điểm mới

Hình 5.1: 10 yếu tố hàng đầu giúp phân tách người chiến thắng và người thất bại trong quy trình bán hàng B2B

Nguồn: What Sales Winners Do Differently (RAIN Group, 2013).

Xem xét danh sách này, điều nổi bật là tất cả năm yếu tố đầu có thể được thực hành thông qua sự kết hợp của cả cuộc gọi khám phá và thư tóm tắt.

- Dạy tôi những ý tưởng hay quan điểm mới – cuộc gọi khám phá

- Phối hợp với tôi – cuộc gọi khám phá và thư ôn tập
- Thuyết phục tôi rằng sẽ đạt được kết quả – cuộc gọi khám phá và thư ôn tập
- Lắng nghe tôi – có thể đạt được trong cuộc gọi khám phá nhưng được chứng minh bằng thư ôn tập
- Hiểu được nhu cầu của tôi – một lần nữa, có thể đạt được một cách chủ quan trong cuộc gọi khám phá nhưng được thể hiện bằng thư ôn tập

Chương 6
TƯ VẤN

Làm thế nào để tư vấn cho người mua trong việc nên hay không nên sử dụng giải pháp của bạn để giải quyết nhu cầu của họ?

Bạn có thể đang nghĩ rằng: "Sao? Một bước nữa? Tại sao tôi không yêu cầu bán hàng, chuyển sang bản demo hoặc gửi một bản đề xuất luôn?". Câu trả lời là: vì đó chính xác là những gì khách hàng tiềm năng của bạn đang mong đợi bạn làm.

Hầu hết các chuyên gia bán hàng, bao gồm cả tôi, đều chiến đấu với một con quỷ nhỏ. Con quỷ đó được gọi là "đôi tai hạnh phúc". Đôi tai hạnh phúc xuất hiện khi khách hàng tiềm năng nói cho bạn mọi thứ bạn muốn nghe. Khách hàng tiềm năng rất phấn khích. Họ nói với bạn rằng họ tin vào việc hợp tác với bạn và doanh nghiệp của bạn. Họ nói với bạn rằng họ thực sự cần phải triển khai các sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty bạn ngay bây giờ vì đó là thứ tốt nhất họ từng biết. Trên thực tế, điều này thậm chí đã được Gong.io chứng minh là một hiện tượng rất thực tế trong một bài đăng Chris Orlob trên blog có tiêu đề: "Here's why your 'sure thing' deal didn't close (and what to do next time)" (tạm dịch: "Tại sao một phi vụ gần như rất chắc chắn của bạn cuối cùng lại không thành công (và phải làm gì tiếp theo)").

Vấn đề nằm ở chỗ họ chỉ là một người, và hiếm khi các quyết định mua được đưa ra đơn phương. Trên thực tế, nghiên cứu cho thấy trung bình có ít nhất năm người tham gia vào bất kỳ quy trình mua B2B với nhiều chức năng khác nhau, từ C-Suite đến sales, đến mua sắm công nghệ thông tin, đến pháp lý, tài chính, v.v... Và con số này dự kiến sẽ tăng vào năm 2020, theo nghiên cứu từ CEB[1].

Do đó, chúng ta cần phải biết về khách hàng tiềm năng của bạn. Nếu bạn gặp được nhiều người có quyền ra quyết định hoặc người

có ảnh hưởng trong cuộc gọi trước đó, điều đó thật tuyệt, nhưng vẫn chưa đủ. Hãy xem xét điều này trong mối tương quan với cuộc hẹn hò đầu tiên của bạn, bạn có thực sự nghĩ rằng sau khi ai đó trả lời bạn trên Tinder, Match.com hoặc bất kỳ nền tảng nào khác, và có một buổi hẹn hò diễn ra tốt đẹp với bạn thì họ đã sẵn sàng cho một mối quan hệ nghiêm túc với bạn ư? Tất nhiên là không rồi! Tương tự, quay trở lại với mối quan hệ bác sĩ - bệnh nhân của chúng tôi từ chương trước, bạn có nghĩ rằng một bác sĩ sẽ có thể kê đơn điều trị hoặc thuốc chỉ dựa trên một số câu hỏi bạn đã trả lời? Một lần nữa, KHÔNG HỀ! Thay vào đó, trong buổi thăm khám đầu tiên đó, bác sĩ có thể đã yêu cầu bạn thực hiện một số kiểm tra về máu, đi chụp X-quang hoặc một số loại xét nghiệm chẩn đoán khác. Anh/cô ấy cần nhiều dữ liệu hơn và nhiều thời gian hơn để biết đơn thuốc phù hợp là gì. Bạn, với tư cách là nhân viên bán hàng, cũng phải thực hiện các bước này nếu bạn có bất kỳ cơ hội nào để có được sự tin tưởng và cam kết của khách hàng tiềm năng.

Mặc dù biết được mánh lới thực tế này, nhưng đôi tai hạnh phúc của nhiều nhân viên bán hàng chắc chắn sẽ làm mờ mắt họ. Đây không chỉ là cách tiếp cận sai mà nó còn khiến cho người mua trở nên tụt hứng. Bạn không hoàn toàn hiểu họ, không tôn trọng quy trình mua hàng của công ty họ hoặc không nhận được cam kết đầy đủ của họ để thực hiện kế hoạch mà bạn đã thảo luận. Đây chính xác là lý do tại sao chúng ta cần phải thực hiện đầy đủ những giai đoạn trong bước Tư vấn, hay Đặt mục tiêu và Dự đoán, như đã từng được nhắc đến tại HubSpot.

Mặc dù điều này có vẻ lặp đi lặp lại, nhưng việc đưa bước bổ sung này vào giữa (giai đoạn Khám phá) là nhằm củng cố xác nhận mua hàng chắc chắn hơn vì đây là giai đoạn bình tĩnh và nhìn lại cho mọi người. Khách hàng tiềm năng của bạn có thể là người "nhiệt" ngay lần đầu tiên bạn nói chuyện với anh/cô ấy, nhưng liệu họ vẫn cảm nhận được sự cần thiết và phấn khích đó lần thứ hai? Đó là mục đích của bước Tư vấn: để xác nhận lại sự cần thiết, sự phấn khích đó và cam kết bằng lời nói đối với một kế hoạch để tiến hành. Về bản chất, nó phục vụ như một cuộc gọi kế hoạch chung. Bạn và khách hàng tiềm năng của bạn nên sử dụng thời gian này để xem xét lại và hoàn thiện kế hoạch mà đôi bên đã thảo luận trong cuộc gọi khám phá, tin rằng nó sẽ giúp khách hàng tiềm năng vượt qua những thách thức và đạt được mục tiêu.

Bất cứ khi nào tôi thực hiện một cuộc gọi thiết lập mục tiêu (cuộc gọi tư vấn), tôi đều sử dụng "một danh sách hit" của Google để đảm bảo rằng tôi hoàn thành mọi thứ và có một cuộc gọi có kết

quả rõ ràng vào cuối cuộc gọi.

Đây là cách nó hoạt động:

Đầu tiên, tôi bắt đầu bằng cách xác nhận lại các mục tiêu, kế hoạch, thách thức, timeline và hậu quả/ý nghĩa mà tôi đã thảo luận với khách hàng tiềm năng trong cuộc gọi thăm dò. Tôi sẽ hỏi họ những câu hỏi sâu hơn trong từng lĩnh vực này (một lần nữa, một lý do khác tại sao thư tóm tắt lại là một công cụ mạnh mẽ. Đó là một phần quan trọng trong checklist của bạn cho cuộc gọi thiết lập mục tiêu/tư vấn).

Trong một thế giới lý tưởng, chúng tôi đã khám phá và phát triển sự hiểu biết sâu sắc về các mục tiêu, kế hoạch, thách thức và thời gian của khách hàng tiềm năng. Ngoài ra, trong thế giới đó, chúng tôi đã phát hiện ra cả những hậu quả tích cực và tiêu cực, hoặc tác động của việc thay đổi hay không thay đổi cách thức hoạt động kinh doanh của họ. Tuy nhiên, việc cho rằng tất cả các quy trình bán hàng hoạt động lý tưởng, tất nhiên, là một việc ngớ ngẩn. Chúng tôi biết rằng các cuộc hội thoại có thể cẩu thả. Nó bị chệch hướng, cắt ngắn hoặc kéo dài. Mặc dù chúng tôi có thể đã nói chuyện trong khoảng từ 30 đến 90 phút, nhưng chúng tôi có thể không thực sự khám phá tất cả các thông tin liên quan mà chúng tôi cần. Và điều đó là bình thường. Đó là một phần của bước Tư vấn trong quy trình inbound selling.

Cách đánh giá mức độ bạn thực sự biết về triển vọng của mình trước bước Tư vấn

Một cách để tự đánh giá chất lượng thông tin mà bạn phát hiện ra trong cuộc gọi khám phá, ngoài việc tự viết thư tóm tắt, là sử dụng một hệ thống xếp hạng đơn giản có ý nghĩa đằng sau nó. Khi tôi là nhân viên bán hàng trong nhóm Đối tác Đại lý của HubSpot, chúng tôi đã sử dụng hệ thống xếp hạng 1 - 2 - 3 đơn giản đi kèm với mỗi nhóm thông tin mà chúng tôi đã thảo luận với khách hàng tiềm năng.

Xếp hạng một nhóm thông tin là cấp 1 có nghĩa là chúng tôi đã phát hiện ra một số thông tin, nhưng nó không thể định lượng được. Xếp hạng một nhóm là cấp 2 có nghĩa là chúng tôi đã phát hiện ra thông tin có thể định lượng về mục tiêu, kế hoạch hoặc thách thức nhưng không hiểu ý nghĩa đằng sau các con số. Cuối cùng, cấp độ 3 có nghĩa là chúng tôi không những có thể phản hồi định lượng được đối với nhóm thông tin đó, mà chúng tôi còn có hiểu biết đầy đủ về lý do tại sao một điều gì đó phải xảy ra trong

một dòng thời gian nhất định và thường có hậu quả liên quan đến nó. Nếu doanh nghiệp của bạn sử dụng khái niệm tiêu chí thoát (exit criteria) để chuyển giao dịch từ giai đoạn này sang giai đoạn tiếp theo, thì các khái niệm này có phần giống như tiêu chí thoát. Sau đây là các tuyên bố ví dụ với các mức xếp hạng liên quan để giúp bạn hiểu hệ thống này và bắt đầu suy nghĩ về cách bạn sẽ áp dụng điều này vào quy trình bán hàng của chính công ty bạn.

Các mức xếp hạng trong thực tế (ví dụ), dành cho các mục tiêu của cuộc gọi khám phá của chúng tôi

Ví dụ về cấp độ 1: "Chúng tôi cần tăng lưu lượng truy cập trang web của mình và tạo thêm khách hàng tiềm năng cho nhóm bán hàng."

Ví dụ về cấp độ 2: "Chúng tôi cần tăng 25% lưu lượng truy cập trang web của mình và tạo ra ít nhất 50 khách hàng tiềm năng mới mỗi tháng."

Ví dụ về cấp độ 3: "Chúng tôi cần tăng 25% lưu lượng truy cập trang web của mình và tạo ra ít nhất 50 khách hàng tiềm năng mới mỗi tháng. Nếu chúng tôi không bắt đầu thấy những kết quả này trong vòng ba tháng tới, chúng tôi sẽ phải cho thôi việc ít nhất 25% nhân viên của nhóm bán hàng."

Bạn có thấy sự khác biệt không? Bạn cũng thấy sự tiến triển trên cả ba cấp độ xếp hạng? Nếu không, hãy quay lại và đọc lại.

Một lần nữa, tôi nhận ra rằng thông tin này liên quan đến một công ty phần mềm có mục đích kinh doanh là giúp nhóm marketing tạo ra lưu lượng truy cập trang web nhiều hơn và tạo nhiều khách hàng tiềm năng hơn để nhóm sales của mình hoạt động ổn định hơn; tuy nhiên, bản thân các khái niệm vẫn áp dụng cho bất kỳ doanh nghiệp nào. Công ty của bạn giúp khách hàng của mình giải quyết một vấn đề cụ thể hoặc tập hợp các vấn đề thông qua các sản phẩm, dịch vụ hoặc giải pháp. Trong trường hợp bạn không cảm thấy thoải mái khi nói rõ những thách thức kinh doanh đó là gì đối với khách hàng tiềm năng của bạn và cách doanh nghiệp của bạn giải quyết chúng, hãy bắt đầu nghĩ về chúng ngay bây giờ.

Vì điều này liên quan đến giai đoạn Tư vấn của cuộc trò chuyện bán hàng, hãy nhớ rằng bạn không phải là robot. Bạn không phải là một cái máy. Tỷ lệ bạn nhận được cấp độ 3 cho tất cả các nhóm thông tin của bạn gần như bằng 0. Đó là lý do tại sao việc viết thư

tóm tắt cho khách hàng tiềm năng và xem lại tất cả các lĩnh vực này trong cuộc trò chuyện tư vấn/đặt mục tiêu là rất quan trọng. Vào thời điểm cuộc trò chuyện thiết lập mục tiêu diễn ra, có lẽ bạn sẽ bắt đầu hình thành một số giải pháp và cách bạn muốn nói rõ chúng với khách hàng tiềm năng của mình, nhưng có lẽ bạn vẫn cần thêm một số thông tin từ họ.

Chuẩn bị cho cuộc trò chuyện tư vấn

Trước khi cuộc trò chuyện thiết lập mục tiêu của bạn diễn ra, điều tối quan trọng là viết ra tất cả các câu hỏi bạn cần hỏi để có được mức độ hiểu biết càng gần với cấp độ 3 càng tốt. Nó có thể sẽ không hoàn hảo, nhưng bạn càng chuẩn bị trước, cuộc trò chuyện sẽ càng có giá trị với bạn và với khách hàng tiềm năng của bạn. Và đó là vấn đề. Khi làm điều này, bạn sẽ có nhiều khả năng để nói rõ hơn những cách cụ thể mà công ty của bạn có thể giúp khách hàng tiềm năng giải quyết các vấn đề hoặc thách thức mà họ gặp phải. Đổi lại, điều này xây dựng niềm tin ngày càng sâu sắc hơn với khách hàng tiềm năng của bạn, và cuối cùng làm tăng tỷ lệ mà họ sẽ chọn kinh doanh với bạn thay vì với đối thủ cạnh tranh.

Thứ hai, một khi bạn xác nhận đầy đủ các thành phần này, hãy tìm hiểu sâu hơn về việc khách hàng tiềm năng của bạn đã chia sẻ thông tin với ai trong công ty của họ. Một trong những sai lầm kinh điển nhất mà tôi thấy các thành viên mới trong nhóm của mình mắc phải là không hiểu đầy đủ về người ảnh hưởng đến quyết định mua hàng. Dựa trên nghiên cứu từ CEB, chúng tôi biết rằng trong bất kỳ giao dịch sales B2B điển hình nào, có khoảng năm người tham gia vào quyết định mua hàng[2]. Thông thường, chúng tôi nghĩ rằng nếu chúng tôi nói chuyện với chủ doanh nghiệp, đó là người duy nhất chúng tôi cần nói chuyện vì người đó là ông chủ. Nếu họ là ông chủ thì không phải những điều họ nói đều mang tính quyết định luôn sao? Đôi khi, nhưng không phải lúc nào cũng thế. Không phải ai cũng điều hành hoạt động kinh doanh một mình và tận dụng kiến thức về nghiên cứu bán hàng, chúng tôi biết rằng hiếm khi có bất kỳ quyết định mua nào là đơn phương.

Ngay cả khi bạn bán cho một doanh nghiệp nhỏ, ví dụ, nếu bạn đang nói chuyện với một doanh nghiệp điều hành bởi một cặp vợ chồng, bạn nên đảm bảo rằng bạn hiểu rõ về cách hai người đó đưa ra quyết định mua hàng. Ví dụ, nếu khách hàng tiềm năng của bạn nói: "Oh, tôi xử lý tài chính và chồng tôi xử lý mọi việc khác", thì không nên tin lời họ. Hãy xác nhận chắc chắn rằng một trong hai người đã tin hoàn toàn vào kế hoạch bạn đang lập trước

khi tiến hành cuộc trò chuyện. Nếu điều này được phát hiện và giải quyết càng sớm, bạn càng ít có khả năng nghe thấy những câu kiểu như: "Brian, điều này thật tuyệt, nhưng chúng tôi cần phải thực hiện offline, được điều hành bởi nhóm của chúng tôi và liên lạc lại với bạn sau".

Thứ ba, hãy chắc chắn rằng bạn đào sâu vào một kế hoạch mà khách hàng tiềm năng đã thảo luận hoặc chia sẻ với bạn để vượt qua những thách thức và đạt được mục tiêu của họ. Mục tiêu chính mà bạn nên hướng tới là vừa thách thức khách hàng tiềm năng về việc liệu kế hoạch của họ có giúp họ đạt được mục tiêu hay không, vừa cùng lập ra kế hoạch với họ. Tôi luôn thấy hiệu quả hơn khi ai đó hoàn toàn tin vào một kế hoạch thay vì chỉ định cho họ một kế hoạch mà họ có thể không hoàn toàn đồng ý thực hiện. Cuối cùng, mọi người chống lại những gì họ nghe thấy nhưng tin vào những gì họ nói; và do đó, việc thiết kế ra một kế hoạch với khách hàng tiềm năng là rất quan trọng.

Ví dụ, nếu chúng ta cần có nhiều người tham gia thực hiện, tôi sẽ hỏi những người đó là ai, họ đang làm gì bây giờ và những gì cần phải hoàn thành trước khi người đó có thể dành thời gian cho việc thực hiện ngay bây giờ hoặc sau này. Tôi cần phải hiểu những ưu tiên khác của người đó. Tôi cũng cần phải hiểu rõ liệu kế hoạch mà khách hàng tiềm năng và tôi đang nghĩ ra có được thảo luận với những người sẽ thực hiện công việc hay đã từng trải qua bất kỳ loại đào tạo nào hay không. Nếu những người đó không toàn tâm toàn ý với kế hoạch, nó sẽ bị chặn và hợp đồng sẽ không bao giờ được ký.

Đây là một ví dụ về các công cụ tôi sử dụng và các câu hỏi tôi sẽ hỏi trong cuộc gọi cài đặt mục tiêu với tư cách là người điều hành tài khoản, dựa trên bảng tính mẫu được hiển thị trong Hình 6.1.

GPCT

Cấu trúc Mục tiêu, Kế hoạch, Thách thức và Thời gian của bạn

4	Mục tiêu	**Mục tiêu của chúng ta là gia tăng doanh thu từ dịch vụ marketing mỗi tháng lên đến 60% trong vòng 12 tháng tới. Chúng ta sẽ cần có thêm ba khách hàng mỗi tháng, chi trả từ 3.000 đến 6.000 đô-la để đạt được doanh thu mục tiêu này.**
5	Kế hoạch	**Việc giữ chân khách hàng hiện tại là nhiệm vụ bắt buộc phải làm để đạt được mục tiêu này. Chúng ta đã cải thiện quy trình làm việc và hệ thống quản lý dự án của mình. Chúng ta đang xây dựng cách thức đo lường hiệu quả. Chúng ta cũng đã ra mắt website mới và hiện đang "dán" Calls to Action (CTA) ở cấp độ cao hơn.**
6	Thách thức	**Thách thức mà chúng ta đang gặp phải là có nhiều thái độ hoài nghi về ngành của chúng ta. Chúng ta giỏi về lĩnh vực mình đang làm và đưa ra nhưng ý kiến trung thực, có giá trị cho khách hàng.**
7	Thời gian	**Chúng ta muốn bắt đầu và chạm đến mốc có được ba khách hàng mới, chậm nhất là đến tháng Chín năm 2015.**
8	Ghi chú thêm về GPCT	**Không ghi chú gì thêm**

Hình 6.1 Công cụ xác định mục tiêu (mục tiêu, thách thức, thời gian) - phần 1

Nguồn: Courtesy of HubSpot.

Phần 1: Mục tiêu, kế hoạch, thách thức và thời gian

Những gì chúng ta biết

- 30.000 đô-la doanh thu định kỳ ngay bây giờ
- Muốn thêm ba khách hàng trả 3.000 đến 6.000 đô-la mỗi tháng trong 12 tháng tới

Câu hỏi ví dụ

- Điều này có nghĩa là thêm 9.000 đến 18.000 đô-la mỗi tháng trong 12 tháng tới, đúng không?

- Làm thế nào bạn đưa ra những con số này?
- Khi bạn đạt được, bạn sẽ làm gì với doanh thu bổ sung đó?
- *Câu hỏi cuối cùng:* Nếu bạn bỏ lỡ chúng và bạn không thể làm những điều này, điều đó có thực sự tạo ra nhiều ảnh hưởng tiêu cực đến doanh nghiệp không?

Phần 2: Kế hoạch đạt được các mục tiêu bán hàng và tiếp thị

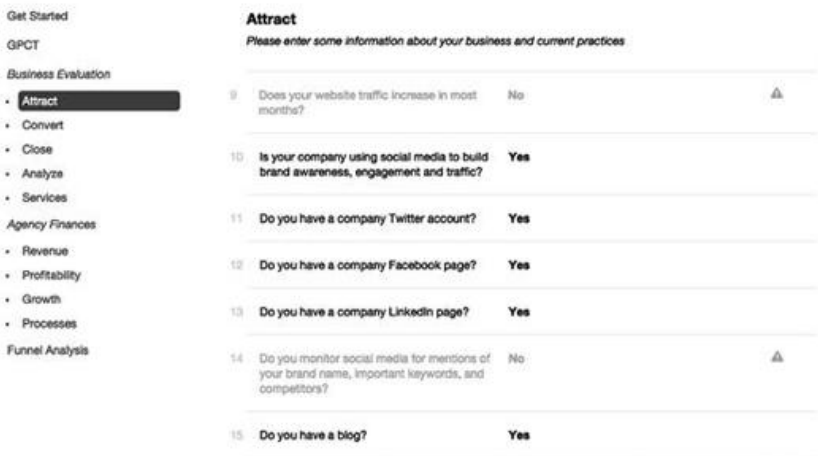
Tư vấn về việc giữ chân khách hàng

- Có vẻ như giữ chân khách hàng là một ưu tiên quan trọng. Bạn có đang vật lộn với việc giữ lại tất cả bây giờ?
- Bạn có nghĩ đây sẽ là vấn đề?
- Tại sao bạn dự đoán đây là vấn đề?
- Trường hợp khách hàng ngừng hợp tác với bạn?
- Tại sao khách hàng rời đi trong quá khứ?

Tư vấn về marketing nội bộ (xem Hình 6.2)

Câu hỏi ví dụ

- Hiện tại ai đang làm công việc marketing cho bạn?
- Họ có trách nhiệm tạo ra khách hàng tiềm năng cho doanh nghiệp không?
- Bạn có thấy thỏa mãn khi dòng khách hàng tiềm năng mà bạn nhận được bây giờ sẽ giúp bạn đạt được mục tiêu?
- Đó có phải là một phần của kế hoạch sắp tới không?
- *Câu hỏi cuối cùng:* Họ đã tin vào kế hoạch này chưa? Nếu chúng tôi đào tạo họ và giúp họ cải thiện marketing tổng thể của bạn cho đối tượng khách hàng chính, đó có phải là điều bạn muốn chúng tôi giúp đỡ không?


Get Started
GPCT
Business Evaluation
Attract
Convert
Close
Analyze
Services
Agency Finances
Revenue
Profitability
Growth
Processes
Funnel Analysis
Attract
Please enter some information about your business and current practices
9 Does your website traffic increase in most months? No
10 Is your company using social media to build brand awareness, engagement and traffic? Yes
11 Do you have a company Twitter account? Yes
12 Do you have a company Facebook page? Yes
13 Do you have a company LinkedIn page? Yes
14 Do you monitor social media for mentions of your brand name, important keywords, and competitors? No
15 Do you have a blog? Yes

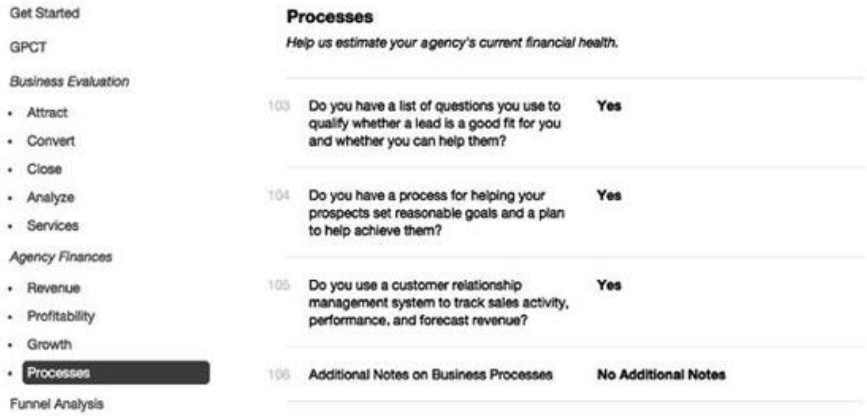
Hình 6.2 Công cụ xác định mục tiêu – phần 2

Nguồn: Courtesy of HubSpot.

Tư vấn về sales (xem Hình 6.3)

Câu hỏi ví dụ

- Ai chịu trách nhiệm bán hàng bây giờ?
- Bạn có cảm thấy tự tin rằng họ sẽ đạt được con số bán hàng của bạn nếu họ không thực hiện bất kỳ thay đổi nào đối với những gì họ hiện đang làm không?
- Nếu không, những thay đổi nào bạn nghĩ rằng họ cần phải thực hiện?
- Bạn có kế hoạch bán cho khách hàng mới hay khách hàng hiện tại?
- Hiện tại đường dây khách hàng của bạn như thế nào?
- Chu kỳ bán hàng trung bình của bạn (tháng) là gì?
- *Câu hỏi cuối cùng* (nếu họ cần thay đổi): Bạn và nhóm của bạn có sẵn sàng thay đổi một vài điều về cách bạn bán hàng không? Nếu chúng tôi chỉ cho bạn một cách tốt hơn để cung cấp người giữ dịch vụ, đó có phải là điều bạn muốn chúng tôi giúp đỡ không?


Get Started
GPCT
Business Evaluation
Attract
Convert
Close
Analyze
Services
Agency Finances
Revenue
Profitability
Growth
Processes
Funnel Analysis
Processes
Help us estimate your agency's current financial health.
103 Do you have a list of questions you use to qualify whether a lead is a good fit for you and whether you can help them? Yes
104 Do you have a process for helping your prospects set reasonable goals and a plan to help achieve them? Yes
105 Do you use a customer relationship management system to track sales activity, performance, and forecast revenue? Yes
106 Additional Notes on Business Processes No Additional Notes

Hình 6.3 Công cụ xác định mục tiêu – phần 3

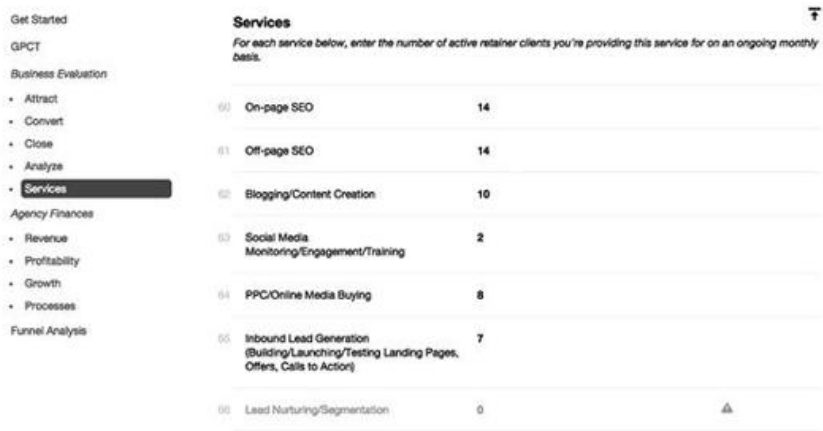
Nguồn: Courtesy of HubSpot.

Tư vấn về service (dịch vụ) (xem Hình 6.4)

Câu hỏi ví dụ

- Nhóm dịch vụ hiện tại của bạn có cấu trúc như thế nào?
- Nhóm của bạn làm thế nào để cung cấp tất cả các dịch vụ bạn đang có bây giờ? Họ sử dụng bao nhiêu công cụ?
- Họ có thoải mái với việc sử dụng tất cả những công cụ khác nhau đó không?
- Họ làm báo cáo như thế nào?
- Bạn dành bao nhiêu giờ mỗi tháng để báo cáo cho mỗi khách hàng?
- Có số liệu khách hàng yêu cầu nào mà bạn gặp khó khăn trong việc cung cấp không? Tại sao?
- Có số liệu nào mà khách hàng không yêu cầu nhưng bạn muốn cho họ xem không? Tại sao?
- Nếu bạn có thể mở rộng dịch vụ của mình thành email, tự động hóa, nuôi dưỡng khách hàng tiềm năng, hỗ trợ bán hàng, báo cáo doanh thu, v.v… bạn có nghĩ rằng bạn có thể kiếm được nhiều hơn từ các dịch vụ của mình và thu hút khách hàng lớn hơn không?
- Có phải đó cũng là một phần trong kế hoạch của bạn?
- Ai sẽ chịu trách nhiệm cho việc học những dịch vụ mới đó?

- *Câu hỏi cuối cùng:* Bạn có muốn chúng tôi giúp đào tạo những thành viên trong nhóm học các dịch vụ mới không?



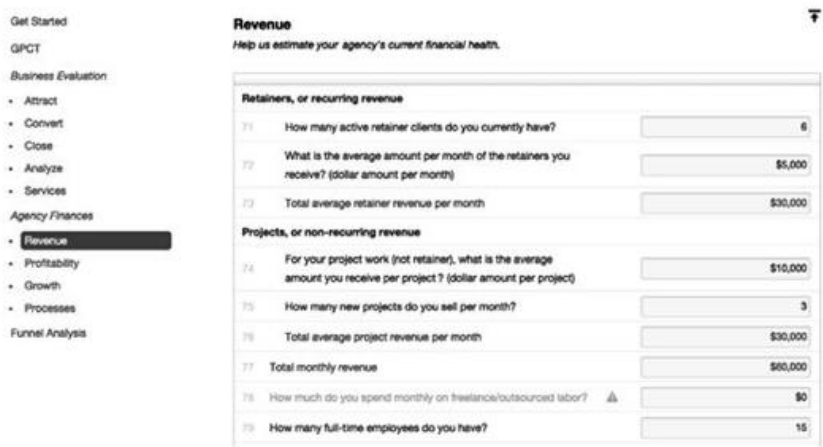
Hình 6.4: Công cụ xác định mục tiêu – phần 4

Nguồn: Courtesy of HubSpot.

Tư vấn về giá cả và bao bì (xem Hình 6.5)

Câu hỏi ví dụ

- Bạn có thoải mái với cách dịch vụ của bạn được định giá và đóng gói bây giờ không?
- Nếu không, những thay đổi nào bạn nghĩ rằng bạn cần phải thực hiện?
- *Câu hỏi cuối cùng:* Nếu chúng tôi có thể chỉ cho bạn cách đúng để định giá và đóng gói các dịch vụ này, đó có phải là điều bạn muốn chúng tôi giúp đỡ không?


Get Started
GPCT
Business Evaluation
Attract
Convert
Close
Analyze
Services
Agency Finances
Revenue
Profitability
Growth
Processes
Funnel Analysis
Revenue
Help us estimate your agency's current financial health.
Retainers, or recurring revenue
How many active retainer clients do you currently have? 6
What is the average amount per month of the retainers you receive? (dollar amount per month) $5,000
Total average retainer revenue per month $30,000
Projects, or non-recurring revenue
For your project work (not retainer), what is the average amount you receive per project ? (dollar amount per project) $10,000
How many new projects do you sell per month? 3
Total average project revenue per month $30,000
Total monthly revenue $60,000
How much do you spend monthly on freelance/outsourced labor? $0
How many full-time employees do you have? 15

Hình 6.5 Công cụ xác định mục tiêu – phần 5

Nguồn: Courtesy of HubSpot.

Tư vấn về việc tuyển dụng (xem Hình 6.6)

Câu hỏi ví dụ

- Bạn có kế hoạch tuyển dụng nào trong 6 đến 12 tháng tới không?
- Bạn đang tuyển dụng cho những vai trò nào?
- Làm thế nào bạn quyết định rằng đó là những vai trò cấp bách nhất bạn cần thuê?
- *Câu hỏi cuối cùng:* Đây có phải là lĩnh vực mà bạn muốn chúng tôi giúp đỡ không?

GPCT

Cấu trúc Mục tiêu, Kế hoạch, Thách thức và Thời gian của bạn

4	Mục tiêu	**Mục tiêu của chúng ta là gia tăng doanh thu từ dịch vụ marketing mỗi tháng lên đến 60% trong vòng 12 tháng tới. Chúng ta sẽ cần có thêm ba khách hàng mỗi tháng, chi trả từ 3.000 đến 6.000 đô-la để đạt được doanh thu mục tiêu này.**
5	Kế hoạch	**Việc giữ chân khách hàng hiện tại là nhiệm vụ bắt buộc phải làm để đạt được mục tiêu này. Chúng ta đã cải thiện quy trình làm việc và hệ thống quản lý dự án của mình. Chúng ta đang xây dựng cách thức đo lường hiệu quả. Chúng ta cũng đã ra mắt website mới và hiện đang "dán" Calls to Action (CTA) ở cấp độ cao hơn.**
6	Thách thức	**Thách thức mà chúng ta đang gặp phải là có nhiều thái độ hoài nghi về ngành của chúng ta. Chúng ta giỏi về lĩnh vực mình đang làm và đưa ra những ý kiến trung thực, có giá trị cho khách hàng.**
7	Thời gian	**Chúng ta muốn bắt đầu và chạm đến mốc có được ba khách hàng mới, chậm nhất là đến tháng Chín năm 2015.**
8	Ghi chú thêm về GPCT	**Không ghi chú gì thêm**

Hình 6.6: Công cụ xác định mục tiêu (kế hoạch) – phần 6

Nguồn: Courtesy of HubSpot.

Tôi hoàn toàn nhận ra và đánh giá cao rằng ví dụ trước là rất cụ thể không chỉ với nền tảng phần mềm tôi đang bán mà còn cả chương trình Đối tác mà tôi đang ủng hộ với tư cách là người quản lý và điều hành tài khoản. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là không nên hoặc không thể phát triển một quy trình tương tự cho công ty của bạn. Bạn cũng có thể nhận ra rằng chúng tôi có một nhóm hỗ trợ sales mạnh mẽ, xây dựng các câu hỏi trực tuyến để khách hàng tiềm năng hoàn thành và để nhóm sales của chúng tôi xem xét với họ. Thực tế thì nó không phải luôn luôn theo cách này. Bảng tính Excel, Google Sheets hoặc Google Forms cũng có thể hoạt động tốt.

Bạn không nhất thiết cần một công cụ trực tuyến và bảng câu hỏi để thực hiện cuộc gọi thiết lập mục tiêu một cách hiệu quả. Nếu bạn nghĩ rằng bạn và công ty của bạn có thể phát triển một phiếu

tự đánh giá tương tự để tăng thêm giá trị cho quá trình thăm dò bán hàng, tôi hoàn toàn khuyến khích bạn làm như vậy. Tuy nhiên, nếu bạn không thể, tôi sẽ lập luận rằng giá trị trong cuộc gọi xác định mục tiêu (giai đoạn tư vấn cho phương pháp inbound sales) thực tế không phải là công cụ tôi sử dụng để chạy hoặc hướng dẫn cuộc gọi; thay vào đó, tất cả nằm trong những câu hỏi làm rõ mà tôi đang hỏi khách hàng tiềm năng của mình và kế hoạch tiếp theo chúng tôi cùng tạo ra để vượt qua những thách thức và đạt được mục tiêu của họ.

Nói cách khác, bạn không cần một sự viện trợ nào để thêm những giá trị cho khách hàng của bạn trong cuộc trò chuyện thiết lập mục tiêu. Việc chuẩn bị và đặt câu hỏi mà bạn xem xét một mình sẽ là một bước tiến lớn. Một điều cũng quan trọng cần ghi nhớ là trọng lượng của quy trình bán hàng của bạn có thể, ở một mức độ nào đó, liên quan trực tiếp đến quy mô bán hàng. Nếu bạn bán một sản phẩm với giá 50 đô-la một tháng, quy trình bán hàng sẽ nhẹ nhàng và nhanh chóng, trong khi nếu giá bán trung bình của bạn là 100.000 đô-la một năm, thì nó có thể sẽ nặng nề và lâu dài. Ngay cả khi tôi suy nghĩ về quy trình bán hàng của riêng mình cho đến ngày hôm nay, nó có thể quá nặng đối với mức giá trung bình mà chúng tôi đã bán trên sàn khoảng 10.000 đến 15.000 đô-la một năm.

Chuyển trở lại dòng chảy của cuộc gọi xác định mục tiêu là ngoài việc nắm vững thành phần của nhóm thực hiện (người dùng) của công ty, bạn cũng cần hiểu đầy đủ quy trình mua hàng của họ như thế nào. Tối thiểu, tôi cần biết ai sẽ tham gia, họ xem xét yếu tố nào khi mua sản phẩm hoặc dịch vụ và liệu họ có mua sản phẩm hoặc dịch vụ như của tôi trước đây không. Nếu họ có, họ đã có kinh nghiệm mua như thế nào? Họ đã có kinh nghiệm nào tốt chưa và họ có hài lòng với việc thực hiện không? Nếu không, điều gì đã xảy ra? Tôi có mang tiếng xấu vì kinh nghiệm mua hàng kém của một nhân viên bán hàng khác ở nơi khác? Biết những thông tin này trước sẽ giúp tôi điều chỉnh cách tiếp cận của mình với một khách hàng tiềm năng cụ thể thông qua toàn bộ quá trình mua hàng của họ.

Để kết luận chính xác bước Tư vấn, bạn thực sự cần phải tư vấn. Điều này bắt đầu bằng cách tóm tắt ngắn gọn tất cả mọi thứ bạn và khách hàng tiềm năng của bạn đã thảo luận, tư vấn về nơi bạn tin rằng doanh nghiệp của bạn có thể giúp họ và kết luận với bạn một cách rõ ràng về việc khách hàng của bạn có cam kết thực hiện các thay đổi cần thiết để đạt được mục tiêu hay không. Một số người gọi nó là “sự gần gũi mềm mại”. Nó được gọi là “mềm mại”

vì bạn không yêu cầu khách hàng tiềm năng ký hợp đồng ngay lúc đó. Thay vào đó, bạn đang hỏi họ liệu có lý do nào để họ không tiến hành thực hiện kế hoạch mà bạn đã cùng nhau phát triển, điều mà cả hai bạn đã đồng ý sẽ giúp họ đạt được mục tiêu hoặc vượt qua thử thách.

Nhưng trước khi chuyển sang kết luận, thực tế không phải là đóng cửa, mà thay vào đó là kết luận tự nhiên cho bước Tư vấn, tôi luôn kiểm tra một điều cuối cùng, đó là mức độ khác nhau trong kế hoạch và tôi đã thảo luận so với cách họ đã cố gắng tấn công các mục tiêu và thách thức tương tự trong quá khứ. Có thực sự khác biệt? Tại sao có và tại sao không? Đặt mình vào vị trí của một CFO hay CEO, tôi cần thấy bằng chứng cụ thể rằng kế hoạch mới mà các thành viên trong nhóm của tôi đang trình bày có độ tin cậy khác biệt so với các kế hoạch đã thất bại trước đó. Tôi cũng cần một số bằng chứng cụ thể rằng phương pháp được đề xuất đã có hiệu quả đối với các công ty khác và cung cấp ROI lớn hơn mức đầu tư cần thiết để thực hiện thay đổi (hoặc tổng chi phí sở hữu).

Kết thúc bước Tư vấn: nhẹ nhàng

Tôi không thể không nhấn mạnh tầm quan trọng của việc chờ đợi để thể hiện sự gần gũi, hoặc những gì được dạy cho tôi như là sự gần gũi không gây phản cảm (được ghi nhận với Dave Kurlan trong *Baseline Selling*), cho đến khi bạn tập hợp được sự hiểu biết sâu sắc về doanh nghiệp bạn đang làm việc, cũng như những người chơi chính và các bước ra quyết định liên quan. Nếu bạn không có thông tin này, nỗ lực cho một kết thúc nhẹ nhàng sẽ đổ sông đổ bể.

Như đã đề cập trước đây, mục đích của kết thúc nhẹ nhàng là tiếp tục thiết lập cam kết của khách hàng tiềm năng để tiến lên phía trước và đảm bảo bạn không bỏ lỡ bất kỳ bước nào trong quy trình đó. Ngoài ra, tất nhiên, nó được thiết kế để đảm bảo bạn không lãng phí thời gian của mình để soạn thảo hợp đồng, thuyết trình, làm bản demo, đề xuất hoặc báo giá cuối cùng sẽ bị xáo trộn dưới một đống email hoặc giấy tờ khác. Nếu bạn chưa bao giờ có một kết thúc nhẹ nhàng, đây là kịch bản chính xác mà tôi sử dụng. Tất nhiên, bạn nên điều chỉnh cho phù hợp với doanh nghiệp của bạn; nó không phải là một kịch bản chỉ cần lôi ra và copy.

(Khi bạn có 10 phút cuối trong việc đặt mục tiêu (cuộc gọi tư vấn).)

Bạn:

[Tên khách hàng], tôi biết chúng ta đã thảo luận được rất nhiều trong cuộc gọi ngày hôm nay, cũng như trong cuộc trò chuyện trước đó của chúng ta. Tôi đánh giá cao thời gian bạn dành để thảo luận về các mục tiêu và thách thức của bạn một cách sâu sắc và cùng tạo ra một kế hoạch mới để giải quyết các mục tiêu và thách thức này. Tại thời điểm này, bạn có cảm thấy tôi hiểu sâu sắc về doanh nghiệp của bạn và những gì bạn đang cố gắng để đạt được?

Khách hàng:

Có. Vâng, tôi đồng ý. (Một lần nữa, đây là những gì họ nên nói nếu bạn đã hoàn thành tốt công việc của mình.)

Bạn:

Được rồi, tốt. Và bạn có cảm thấy tự tin rằng kế hoạch chúng tôi đồng tạo ra sẽ giúp bạn và nhóm của bạn vượt qua những thách thức mà chúng tôi đã thảo luận và đưa bạn đến mục tiêu của mình không?

Khách hàng:

Có. Tôi tin.

Bạn:

OK. Bạn có chắc là chúng ta không bỏ lỡ điều gì không?

Khách hàng:

Không, chúng ta không bỏ lỡ điều gì cả.

Bạn:

Tốt, tôi rất vui khi nghe điều đó. Tôi tò mò rằng có khi nào bạn có kế hoạch dự phòng mà bạn và tôi chưa thảo luận hoặc có kế hoạch nào mà bạn cảm thấy tin tưởng không kém để vượt qua những thách thức và đạt được những mục tiêu này? (Lưu ý: Bạn sẽ bị sốc về số lần khách hàng tiềm năng hoặc công ty có chương trình nghị sự ẩn thứ hai mà họ không đưa bạn vào, vì vậy đây là cách tốt nhất để kiểm tra. Bây giờ bạn nên xây dựng mối quan hệ đủ để có quyền hỏi về một giải pháp thay thế.)

Khách hàng:

Không, không có kế hoạch nào khác đâu.

Bạn:

Vì vậy, tại thời điểm này, chúng tôi thường ký kết một hợp đồng để thực hiện một minh chứng chính thức hơn về [chèn sản phẩm/giải pháp của bạn vào đây]. Giả sử [sản phẩm/đề xuất/v.v...] đã đáp ứng mong đợi của bạn, có lý do nào khiến bạn không sẵn sàng bắt đầu làm việc cùng nhau không?

Trong câu hỏi cuối cùng này, bạn có thể nhận được một sự phản đối nghe có vẻ giống như: "Vâng, chúng ta chưa bàn bạc về giá cả". Nếu bị từ chối như vậy, đáng lẽ bạn nên nói về giá cả từ trước. Đừng phạm sai lầm đó một lần nữa. Nếu bạn cần phải giải quyết ngay lúc này, tôi khuyên bạn nên hỏi câu hỏi cuối cùng trong chuỗi kết thúc nhẹ nhàng một lần nữa: *"Có lý do nào khiến bạn không sẵn sàng để bắt đầu làm việc cùng nhau sau khi [demo/thuyết trình, v.v...] không?*

Chương 7
KẾT THÚC VÀ ĐÀM PHÁN

Rút kinh nghiệm từ bản thân, tôi biết rằng rất nhiều nhân viên bán hàng có nhiều cơ hội để cải thiện khi đề nghị hợp tác với doanh nghiệp nào đó. Ví dụ, vào cuối quá trình thăm dò hoặc bán hàng, tôi thường nghe họ nói kiểu như: "À, bạn nghĩ như thế nào? Các bước tiếp theo là gì?". Điều này thường kết thúc với việc khách hàng tiềm năng trả lời kiểu như: "Thật tuyệt vời, nhưng tôi cần phải họp lại với nhóm và xem chúng ta sẽ đi đâu từ đây". Và cuộc rượt đuổi bắt đầu.

Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra nếu cuộc rượt đuổi không diễn ra? Hoặc nếu nó diễn ra không thường xuyên? Bạn sẽ làm gì với tất cả thời gian thêm đó? Để giúp tất cả các nhân viên bán hàng và các lãnh đạo sales liên tục học hỏi và cải thiện kỹ năng bán hàng, tôi sẽ bắt đầu bằng cách chia sẻ danh sách các kỹ thuật kết thúc tuyệt vời nhất. Pete Caputa và Danielle Herzberg đã dạy tôi những kỹ thuật này, vì vậy hãy gửi lời cảm ơn tới họ qua LinkedIn hoặc Twitter.

Một kết thúc khéo léo[1]

Đây là kỹ thuật kết thúc mà tôi đã thảo luận rất nhiều trong chương trước. Theo tôi biết, kỹ thuật kết thúc này lần đầu tiên xuất hiện trong cuốn sách *Baseline Selling* của Dave Kurlan. Dave không nhất thiết tán thành những gì tôi nói ở đây, và anh ấy cũng không nhất thiết ủng hộ tính chính xác của mô tả này, nhưng tôi thực sự muốn ghi nhận ý tưởng của anh ấy và cảm ơn vì đây là một phương pháp đúng, đã được sử dụng trong suốt sự nghiệp của tôi. Tôi học cách tiếp cận này (được phác thảo sau đây) khi tôi còn là nhân viên bán hàng tại HubSpot dưới thời Dannie Herzberg và Pete Caputa.

Khi bạn tiếp cận các giai đoạn cuối cùng của quá trình thăm dò hoặc bán hàng, hãy sử dụng dòng câu hỏi này để khẳng định lại kiến thức của bạn, xác nhận nó với khách hàng tiềm năng của bạn và chỉ định bước tiếp theo. Kỹ thuật này đặc biệt hiệu quả với tính cách "S" (Ổn định) và "D" (Thống trị) theo đánh giá hành vi của DiSC[2].

Trước tiên, hãy ôn lại những gì bạn đã biết: "Dựa trên tất cả những gì chúng tôi đã thảo luận, tôi thấy bốn lĩnh vực chính mà chúng tôi có thể giúp đỡ thông qua quan hệ đối tác: Cải thiện marketing nội bộ của bạn, củng cố bộ công cụ và nâng cao hiệu quả, mở rộng dịch vụ và tăng doanh thu của người giữ và thực hiện đào tạo với nhóm của bạn. Tôi có bỏ lỡ điều gì mà bạn muốn thêm vào danh sách đó không?

Nếu khách hàng tiềm năng của bạn nói "Không", hãy hỏi bốn câu hỏi sau theo thứ tự:

1. Tại thời điểm này, bạn có cảm thấy tôi hiểu rõ về doanh nghiệp của bạn và những gì bạn đang cố gắng đạt được?

2. Bạn có tin rằng kế hoạch chúng tôi đặt ra sẽ đưa bạn đến những mục tiêu đó không?

3. Bạn có kế hoạch dự phòng nào để đạt được những mục tiêu đó không?

4. Giả sử [bản demo, bản trình bày,...] đáp ứng yêu cầu của bạn, bạn có muốn sự giúp đỡ của chúng tôi với tư cách là người đồng hành không?

Câu hỏi cuối cùng bảo đảm sự gần gũi, mà không trở nên hung hăng hay thúc ép.

Kỹ thuật "từ 1 đến 10"

Nếu bạn đã trải qua khóa đào tạo phương pháp inbound sales của HubSpot, kỹ thuật này sẽ không làm bạn ngạc nhiên. Nhưng nếu bạn chưa, tôi sẽ chia sẻ sự khôn ngoan này ngay bây giờ.

Kỹ thuật kết thúc "từ 1 đến 10" đặc biệt hiệu quả với các khách hàng tiềm năng phù hợp với kiểu tính cách "I" (Ảnh hưởng) và "C" (Tỉnh táo) theo DiSC. Nó được thiết kế để giúp khách hàng tiềm năng cân nhắc đầy đủ những lợi ích và hạn chế khi làm việc với

bạn. Khi bạn tiến đến kết luận cho quá trình thăm dò hoặc bán hàng của mình với một khách hàng tiềm năng, hãy đặt câu hỏi sau:

"Vậy thì, [Tên khách hàng] trên thang điểm từ 1 đến 10: 1 là 'chúng ta nên kết thúc cuộc gọi' và 10 là 'hãy đăng ký cho tôi ngay bây giờ', bạn cho rằng chúng ta đang ở đâu vào thời điểm này?"

Nếu khách hàng tiềm năng nói 6 hoặc thấp hơn, điều đó có nghĩa là đã xảy ra sai sót trong các giai đoạn trước của quy trình bán hàng, bạn cần quay lại và xem lại các bước của mình. Tuy nhiên, nếu họ cho một số cao hơn 6, hãy tiếp tục với câu hỏi này:

"Tôi ngạc nhiên khi bạn chọn một con số cao như vậy. Tại sao bạn cho là như thế?"

Bằng cách yêu cầu khách hàng tiềm năng giải thích điểm số cao của họ, bạn đang nhắc họ giải thích về lợi ích của việc hợp tác với bạn. Sau khi khách hàng tiềm năng nêu hết các lợi ích, bạn sẽ muốn họ nêu ra mối quan tâm của họ để bạn có thể giải quyết chúng. Đây là cách thực hiện:

"Đó có vẻ là những lý do rất hợp lý để làm việc cùng nhau [diễn giải lại lý do họ đưa ra]. Nhưng bây giờ tôi còn bối rối hơn nữa. Dựa trên những lý do bạn đưa ra, tại sao bạn lại không đưa ra số 10?"

Tại thời điểm này, khách hàng tiềm năng sẽ bắt đầu cho bạn biết sự phản đối hoặc mối quan tâm của họ, và bạn nên dành thời gian để bàn bạc chúng một cách chu đáo và cẩn thận. Sau khi tất cả các mối quan tâm hoặc phản đối đáng chú ý đã được giải quyết, hãy hỏi:

"Bây giờ chúng tôi đã nói về những do dự của bạn, điểm số của bạn cho chúng tôi đã thay đổi chưa?"

Nếu điểm số của họ vẫn không phải là 10, hãy nói tiếp dòng sau:

"Được rồi, tôi hiểu bạn vẫn còn một chút do dự. Trước đó bạn đã chia sẻ [lợi ích của việc làm việc với bạn]. Sau đó, bạn cũng chia sẻ [phản đối]. So sánh lợi ích và rủi ro cạnh nhau, bạn có nghĩ rằng lợi ích của việc làm việc cùng nhau lớn hơn rủi ro không?

Nếu họ nói "Có", hãy tiến hành các điều khoản hợp đồng cuối cùng. Nếu họ nói "Không", thỏa thuận sẽ bị mất. Dù bằng cách nào, bạn đã kết thúc được quá trình mua này.

Kết thúc hoàn hảo

Điều cuối cùng này không thực sự là một kỹ thuật, mà là cách để bạn xác định mức độ điều hành quá trình bán hàng của mình. Nếu ở cuối cuộc gọi, thuyết trình hoặc demo, trước khi bạn nói bất cứ điều gì, khách hàng tiềm năng nói: "Được rồi, chúng ta bắt đầu như thế nào đây?". Đây là dấu hiệu bạn đã thực hiện quy trình bán hàng hoàn hảo (hoặc gần hoàn hảo). Khách hàng tiềm năng đã tin tưởng đến mức họ hỏi bạn làm thế nào để mua.

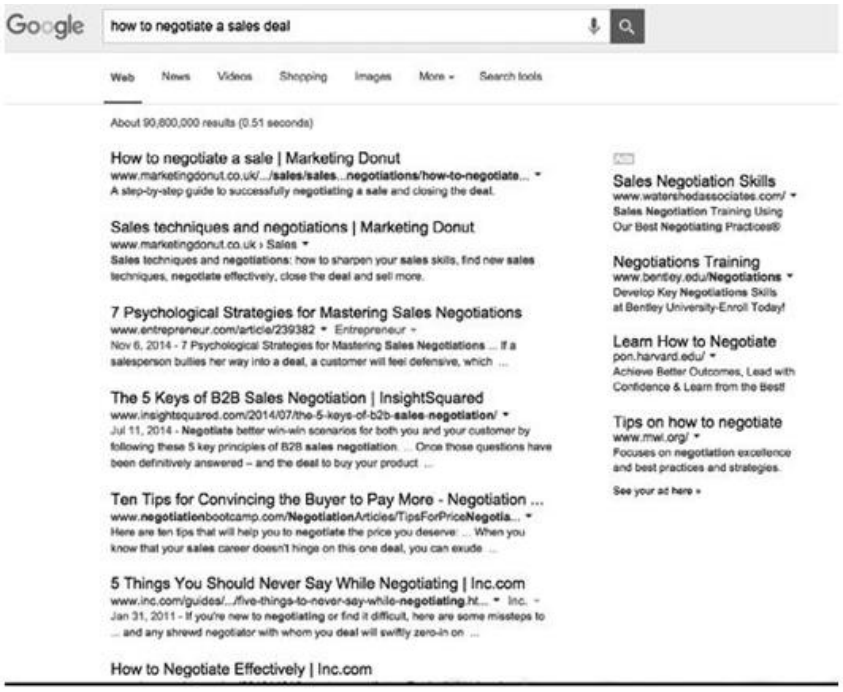
Làm thế nào để bạn đạt đến điểm này? Không ngừng tập trung vào tất cả các giai đoạn trước cuộc gọi kết thúc và thực hiện từng bước với độ chính xác cao. Phấn đấu xây dựng một quy trình bán hàng mạnh mẽ đến mức bạn thậm chí không bao giờ cần sử dụng kỹ thuật kết thúc, và hạn ngạch của bạn sẽ nằm trong tầm với của bạn hàng tháng.

Đối mặt với thực tế: Kết thúc và đàm phán là tương tự, nhưng không giống nhau

Có cả một khoảng cách lớn nằm giữa việc biết cách kết thúc và thực hiện nó một cách thành thạo. Để trở thành một người bán hàng inbound hiệu quả, bạn cũng cần biết cách xử lý sự phản kháng, phản đối và các điểm đàm phán mà bạn gần như chắc chắn sẽ phải đối mặt. Mặc dù bạn có thể dạy bất cứ ai sử dụng các chiến lược kết thúc được nêu ra ở đây, nhưng việc dạy đàm phán khó khăn hơn nhiều vì đơn giản là có rất nhiều cách mà một doanh nghiệp có thể cố gắng đàm phán với bạn.

Thật không may, tôi thấy nhiều nhân viên bán hàng gặp khá nhiều khó khăn với bước này, thường là không cần thiết. Họ chỉ là không được huấn luyện đúng cách để kết thúc một cuộc đàm phán bán hàng đúng cách. Đó không phải là lỗi của họ. Họ đã từng thấy các chiến thuật đàm phán xoay quanh các phương pháp lỗi thời hoặc mơ hồ. Để xác nhận điều này, tôi đã thực hiện một tìm kiếm trên Google về "How to negotiate a sales deal" (xem Hình 7.1)[3].

Tôi sẽ tiết kiệm cho bạn thời gian đọc và chia sẻ các điểm nổi bật của những gì tôi đã đánh giá ở đây. Hãy nhớ rằng không nhất thiết phải tán thành hoặc đồng ý với các kỹ thuật này, tôi chỉ đơn giản là cung cấp bản tóm tắt những gì tôi tìm thấy trong trang đầu tiên của kết quả tìm kiếm. Bình luận của tôi về mức độ tôi đồng ý hoặc không đồng ý với từng lời khuyên được thể hiện ở các phần sau.


Google
how to negotiate a sales deal
Web
News
Videos
Shopping
Images
More
Search tools
About 90,800,000 results (0.51 seconds)
How to negotiate a sale | Marketing Donut
www.marketingdonut.co.uk/.../sales/sales...negotiations/how-to-negotiate...
A step-by-step guide to successfully negotiating a sale and closing the deal.
Sales techniques and negotiations | Marketing Donut
www.marketingdonut.co.uk › Sales
Sales techniques and negotiations: how to sharpen your sales skills, find new sales techniques, negotiate effectively, close the deal and sell more.
7 Psychological Strategies for Mastering Sales Negotiations
www.entrepreneur.com/article/239382 Entrepreneur
Nov 6, 2014 - 7 Psychological Strategies for Mastering Sales Negotiations ... If a salesperson bullies her way into a deal, a customer will feel defensive, which ...
The 5 Keys of B2B Sales Negotiation | InsightSquared
www.insightsquared.com/2014/07/the-5-keys-of-b2b-sales-negotiation/
Jul 11, 2014 - Negotiate better win-win scenarios for both you and your customer by following these 5 key principles of B2B sales negotiation. ... Once those questions have been definitively answered – and the deal to buy your product ...
Ten Tips for Convincing the Buyer to Pay More - Negotiation ...
www.negotiationbootcamp.com/NegotiationArticles/TipsForPriceNegotia...
Here are ten tips that will help you to negotiate the price you deserve: ... When you know that your sales career doesn't hinge on this one deal, you can exude ...
5 Things You Should Never Say While Negotiating | Inc.com
www.inc.com/guides/.../five-things-to-never-say-while-negotiating.ht... Inc.
Jan 31, 2011 - If you're new to negotiating or find it difficult, here are some missteps to ... and any shrewd negotiator with whom you deal will swiftly zero-in on ...
How to Negotiate Effectively | Inc.com
Sales Negotiation Skills
www.watershedassociates.com/
Sales Negotiation Training Using Our Best Negotiating Practices®
Negotiations Training
www.bentley.edu/Negotiations
Develop Key Negotiations Skills at Bentley University-Enroll Today!
Learn How to Negotiate
pon.harvard.edu/
Achieve Better Outcomes, Lead with Confidence & Learn from the Best!
Tips on how to negotiate
www.mwi.org/
Focuses on negotiation excellence and best practices and strategies.
See your ad here »

Hình 7.1 Kết quả tìm kiếm của Google cho "How to negotiate a sales deal".

Tư duy bán hàng thông thường # 1: Không bao giờ đàm phán với những người có ảnh hưởng

Điều này khá đơn giản, nhưng bạn không phải lúc nào cũng tiếp cận được với những người ra quyết định trong toàn bộ quá trình bán hàng. Ngoài ra, thường có nhiều hơn một người ra quyết định trong bất kỳ giao dịch bán hàng nào, và người có ảnh hưởng có thể là một trong số họ. Tôi đồng ý rằng việc đàm phán một mình với người có sức ảnh hưởng có lẽ sẽ không mang lại kết quả mà bạn đang tìm kiếm, họ có thể gạt bạn hoặc đào tạo bạn về những điểm cần được giải quyết trong quá trình ký kết hợp đồng. Đừng bỏ qua những người như thế này.

Không đồng ý

Tư duy bán hàng thông thường # 2: Không bao giờ là người đầu tiên đưa ra lời đề nghị

Tôi hiểu tại sao người ta nghĩ như vậy, nhưng tôi có thể đưa ra một lập luận có giá trị tương tự về lý do tại sao bạn nên là người đầu tiên đưa ra lời đề nghị. Nếu bạn biết rằng bạn cần phải thương

lượng về giá để thực hiện một thỏa thuận, thì theo tôi, tốt hơn hết là bạn nên thiết lập phạm vi – được gọi là "thả neo" thay vì để cho khách hàng tiềm năng quyết định. Chìa khóa cho điều này là bắt đầu từ phạm vi thấp, đưa ra con số (tiền) nhất định hoặc tỷ lệ phần trăm – bất cứ điều gì có giá trị hơn hoặc đáng kể hơn. Ví dụ, giảm giá 5% nghe có vẻ như là một cái tát vào mặt, nhưng nếu bạn đang đàm phán việc bán một sản phẩm trị giá 100.000 đô-la mỗi năm thì sẽ tương đương với 5.000 đô-la mỗi năm, một số tiền nghe có "trọng lượng" hơn so với con số 5%. Lúc đó, bạn lại ở vị trí đàm phán tốt hơn nhiều.

Không đồng ý.

Tư duy bán hàng thông thường # 3: Hiểu sự khác biệt giữa đánh đổi và nhượng bộ

Đây có lẽ là điều yêu thích nhất của tôi được nêu ra bởi nhóm tại InsightSquared. Trong thực tế, họ định nghĩa sự đánh đổi là cho/nhận. Ví dụ, nếu bạn đề nghị giảm giá 5% thì khách hàng tiềm năng sẽ ký hợp đồng sớm hơn hai tuần so với kế hoạch. Tuy nhiên, sự nhượng bộ chỉ mang tính một chiều. Trong cùng một bối cảnh, khách hàng tiềm năng có thể yêu cầu giảm giá 5% hoặc dọa sẽ hợp tác với nơi khác. Bởi vì khách hàng tiềm năng đang xem bạn là một mặt hàng trong bối cảnh thứ hai này nên hoặc sự cố đã có thể xảy ra trong chính quy trình bán hàng, hoặc bạn đang có khả năng giao dịch với một khách hàng mới kém tiềm năng và sẽ gây ra nhiều vấn đề hơn. Tránh xa những người như thế[4].

Đồng ý.

Tư duy bán hàng thông thường # 4: Không bao giờ bắt đầu đàm phán quá sớm

Một lần nữa, một nguyên tắc đơn giản. Không cần bình luận thêm. Các cuộc đàm phán không nên bắt đầu cho đến khi bạn kết thúc một cách khéo léo. Nói cách khác, đừng bắt đầu đàm phán trừ khi bạn đã có thỏa thuận, ít nhất là về nguyên tắc.

Đồng ý.

Tư duy bán hàng thông thường # 5: Đưa ra ưu đãi trọn gói sớm

Khi tôi đọc lời khuyên này, tôi nghĩ rằng tôi đã hiểu lập luận ấy từ đâu ra, nhưng nó được truyền đạt kém. Trên thực tế, tôi nghĩ họ đã cố gắng nói về việc sản phẩm hoặc dịch vụ tốt nhất có giá là bao nhiêu. Tuy nhiên, tôi hoàn toàn không đồng ý với việc đề xuất

một sản phẩm, dịch vụ hoặc giải pháp mà khách hàng tiềm năng của bạn không cần. Điều này không chỉ hoàn toàn làm giảm uy tín của bạn, nó còn có thể dẫn đến những trải nghiệm không tốt. Sản phẩm "tối ưu" có thể cung cấp các chức năng hoặc dịch vụ mà khách hàng tiềm năng đơn giản là không cần hoặc chưa phải là lúc họ thực sự nhận được nhiều giá trị hơn so với những gì họ đã trả. Ngoài ra, bán hàng vượt quá dự trữ sẽ khiến các nhóm dịch vụ hoặc quản lý tài khoản tại công ty bạn gặp thảm họa. Đừng làm việc đó.

Thay vào đó, khi đến lúc giới thiệu sản phẩm hoặc dịch vụ, người bán inbound đề xuất sản phẩm hoặc dịch vụ phù hợp với khách hàng tiềm năng của họ và đảm bảo họ có thể lý giải tại sao họ đề xuất sản phẩm đó. Khách hàng tiềm năng của bạn sẽ đánh giá cao điều này ngay cả khi giá cao hơn giá tiền họ mong đợi. Thiết lập một giới hạn sớm trong các cuộc hội thoại cũng sẽ có ích. Ví dụ, trích dẫn một mức giá bằng cách bắt đầu với mức cao nhất và chuyển xuống mức thấp nhất sẽ đảo ngược tâm lý thông thường khi đàm phán giá. Bạn sẽ nhận được nhiều thứ tốt hơn (đối với khách hàng tiềm năng) vì bạn đi xuống mức giá thấp hơn và thấp hơn nữa thay vì khiến họ khó chịu khi đi theo hướng ngược lại.

Hoàn toàn không đồng ý.

Tư duy bán hàng thông thường # 6: Hãy chuẩn bị bước đi và sử dụng sự im lặng để tạo lợi thế cho bạn

Chiến thuật cuối cùng giúp tôi nổi bật xoay quanh việc bỏ đi, hoặc không nói gì cả. Tuy nhiên, hai phương pháp này hoàn toàn khác nhau (bỏ qua việc bán hàng so với việc ở lại bán hàng và sử dụng quyền im lặng). Chúng ta hãy xem xét kỹ hơn từng cái.

Đầu tiên, chuẩn bị rời khỏi một cuộc đàm phán và trì hoãn kết thúc là những quan niệm hoàn toàn khác nhau, tuy nhiên nhiều nhân viên bán hàng có xu hướng gộp cả hai. Ví dụ, bạn có thể nhượng bộ về giá hoặc các điều khoản thanh toán nếu khách hàng tiềm năng có thể ký hợp đồng trước một ngày hoặc vào một khoảng thời gian nhất định. Quan sát phương pháp cụ thể này trong nhiều năm, tôi có thể nói rằng khoảng một nửa trường hợp hợp đồng được ký trong khung thời gian đã nêu, một nửa thì không. Trong trường hợp không, khách hàng tiềm năng thường quay lại yêu cầu "chỉ một lần gia hạn nữa". Tại thời điểm này, nghe có vẻ ngu ngốc nhưng nhân viên bán hàng hầu như luôn có thể gia hạn hợp đồng. Đây chỉ là sự phản ánh về một quy trình bán hàng chưa hoàn thiện hoặc sự hiểu lầm về các bước mà khách

hàng tiềm năng cần phải trải qua để mua sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty bạn. Công việc của bạn là giúp họ điều hướng quá trình mua hàng của chính họ. Trừ khi bạn là nhân viên bán hàng chỉ có vài tháng kinh nghiệm, nếu không thì bạn thường sẽ thấy nhiều giao dịch được hoàn thành thành công và bạn nên chuẩn bị tốt hơn để hướng dẫn khách hàng tiềm năng của mình thông qua quy trình mua hàng của họ ngay cả khi bạn không làm việc tại công ty của họ!

Từ chối một thỏa thuận là một ý tưởng hoàn toàn khác. Điều đó không có nghĩa là bạn sẽ bỏ đi luôn nếu một khách hàng tiềm năng bỏ lỡ việc ký hợp đồng với bạn trong một khung thời gian quy định. Thay vào đó, điều này có thể có nghĩa là thực hiện một cuộc gọi đánh giá vào thời điểm nào đó trong quy trình bán hàng rằng khách hàng tiềm năng không phù hợp với mô hình kinh doanh của công ty bạn. Thật không may cho người bán và khách hàng tiềm năng, điều này đôi khi xảy ra rất, rất muộn trong quá trình bán hàng. Một ví dụ phổ biến về điều này có thể bao gồm một khách hàng tiềm năng kéo bạn và công ty của bạn vào một quá trình thẩm định dài bất thường, yêu cầu điều chỉnh lại các điều khoản và điều kiện ngoài các điều chỉnh hợp đồng tiêu chuẩn, hoặc yêu cầu kiểm tra lý lịch mở rộng một cách bất thường.

Một người bán hàng inbound thành thạo sẽ có thể nhận ra những vấn đề tiềm ẩn này sớm, nhưng chúng ta là con người và không phải lúc nào cũng thành công trong việc này. Tôi cũng dễ dàng nói điều đó khi lặng lẽ viết ra những ý tưởng này hơn là khi phải chịu áp lực lúc đàm phán trực tiếp vào ngày cuối cùng của tháng hoặc quý. Dù sao thì một khi các vấn đề này được xác định, cụ thể là nhu cầu của khách hàng nằm ngoài 90% đến 99% trong số tất cả các yêu cầu khách hàng tiềm năng khác, một người bán hàng nên chuẩn bị để hoàn toàn rút khỏi thỏa thuận. Giả sử một công ty đang bồi thường cho các đại diện của mình đúng cách, thì đại diện đó nên có mọi động lực để từ bỏ thỏa thuận vì nó sẽ gây ra vấn đề không chỉ cho công ty, mà cả ví tiền của họ.

Cuối cùng, sử dụng sự im lặng có ích hơn nhiều so với hầu hết các nhân viên bán hàng nghĩ. Như một trong những thành viên trong nhóm yêu thích của tôi và các nhà lãnh đạo tại HubSpot đã từng nói: “Im lặng là sức mạnh”. Đặc biệt, và một lần nữa, tôi đã trải nghiệm và quan sát nhiều khách hàng tiềm năng, thuyết phục họ theo và không theo những yêu cầu trong cuộc đàm phán, chỉ bởi vì người bán hàng đã không trả lời bất cứ điều gì. Mặc dù tôi không phải là một chuyên gia tâm lý, nhưng tôi nghi ngờ nó có

liên quan đến một thực tế đơn giản là ít người thực sự thoải mái với sự im lặng. Vì vậy, lời khuyên của tôi ở đây là khi nghi ngờ, hãy im lặng. Hãy nhấn nút tắt tiếng trên điện thoại nếu bạn không thể im lặng. Xem ít nhất mười đến hai mươi giây đếm ngược trên điện thoại và tôi đảm bảo bạn sẽ lấy lại quyền kiểm soát cuộc trò chuyện.

Trong khi có rất nhiều chiến thuật đàm phán trong các bài viết này, không cái gì trong số đó thực sự giải quyết câu hỏi tiếp theo một cách hợp lý: "Thật tuyệt, nhưng tôi phải làm thế nào? Làm thế nào để tôi trở thành một nhà đàm phán hiệu quả?". Đây chính là cách.

Cách thương lượng

Đầu tiên, khi tham gia đàm phán, khoan hãy quan tâm đến giá cả. Có nghĩa là, xác nhận với khách hàng tiềm năng của bạn rằng chính hợp đồng là điều tuyệt đối cuối cùng đứng giữa việc hợp tác của hai doanh nghiệp. Bạn có thể hỏi: "Ngoài giá cả và hợp đồng, có lý do nào khiến bạn hoặc nhóm của bạn chưa sẵn sàng để bắt đầu làm việc với chúng tôi không?".

Bằng cách tách biệt giá hoặc các điều khoản như những yếu tố duy nhất đứng giữa bạn và việc kinh doanh với khách hàng tiềm năng, bạn sẽ đảm bảo rằng không có gì khác bị bỏ lỡ, và nếu bạn đi đến thỏa thuận về các điều khoản thì bước tiếp theo là ký hợp đồng. Nhiều lần, khi tôi quan sát các nhân viên bán hàng bắt đầu một cuộc đàm phán, họ không kiểm tra kỹ càng rằng giá hoặc các điều khoản trên thực tế là yếu tố cuối cùng đứng giữa họ và việc kết thúc quá trình mua.

Thứ hai, khi bạn đưa giá hoặc các điều khoản ra bàn bạc, hãy chắc chắn rằng bạn trích dẫn giá hoặc các điều khoản chính xác như chúng nên được trích dẫn. Ví dụ, nếu công ty của bạn lập hóa đơn hàng năm, hãy nêu giá như là một con số hàng năm. Việc chia nó thành một khoản tương đương hàng tháng hoặc hàng quý, nếu không được yêu cầu, không chỉ không cung cấp cho bạn bất kỳ đòn bẩy nào mà còn khiến khách hàng tiềm năng của bạn cảm thấy bị lừa dối.

Thứ ba, khi bạn báo giá và các điều khoản, đừng thương lượng với chính mình. Nói cách khác, hãy nêu rõ giá cả và các điều khoản. Nhấn tắt tiếng trên điện thoại của bạn, hoặc, nếu gặp trực tiếp, hãy nén lại. Học cách thoải mái với sự im lặng. Đó là một nguồn sức mạnh. Nếu bạn bắt đầu thảo luận về bất cứ điều gì khác ngoài

giá chính xác hoặc các điều khoản của khách hàng tiềm năng, trong trường hợp anh/cô ta là một nhà đàm phán giỏi, nó sẽ cho phép bạn tiếp tục cho đến khi bạn đưa ra một thỏa thuận mà họ thậm chí không yêu cầu.

Thứ tư, khi khách hàng tiềm năng phản ứng với giá cả hoặc các điều khoản, họ có thể thúc ép một chút, hãy giữ vững lập trường. Ví dụ, khách hàng tiềm năng có thể nói: "Ồ, thật là đắt đỏ", hoặc "Đó là điều tốt nhất bạn có thể làm ư?", hoặc "Đó có phải là giá niêm yết của bạn không?". Nếu họ nói như vậy, bất cứ phản hồi nào của bạn cũng sẽ quyết định tính chất cho phần còn lại của cuộc trò chuyện. Trong bất cứ trường hợp nào, đừng phản ứng thái quá với sự thúc ép của họ. Thay vào đó, hãy đối mặt bằng một câu hỏi như là: "Ý của bạn là gì?", hay "Đắt so với cái gì?", hay "Tại sao bạn lại hỏi như vậy?".

Họ có thể sẽ bỏ qua hoặc họ tiếp tục thúc đẩy bạn bắt đầu đàm phán. Khi họ làm điều này, hãy xác nhận lại rằng giá hoặc các điều khoản trên thực tế là điều cuối cùng đứng giữa hai bạn; và nếu bạn chấp nhận, các bước tiếp theo là tiến về phía trước.

Thứ năm, sử dụng tùy chọn. Thay vì thúc ép khách hàng tiềm năng với giá cả, hãy xem xét đưa cho họ một trong hai lựa chọn liên quan đến đầu tư. Câu hỏi mà tôi sử dụng thành công nhất là: "Đây là vấn đề về ngân sách hay vấn đề dòng tiền?" (Tôi cũng nhận ra rằng có một số công ty có chính sách giảm giá 0%. Nếu bạn làm việc cho một trong số họ, lạy Chúa, tôi thích điều đó. Nếu bạn không, hãy tiếp tục đọc). Bằng cách trình bày cuộc đàm phán như thế này, bạn đang đặt ra cho mình một sự đánh đổi, không phải là một sự nhượng bộ. Nói cách khác, bạn đang yêu cầu họ ưu tiên xem toàn bộ số tiền (ngân sách) là vấn đề hay tần suất thực hiện thanh toán (dòng tiền) là vấn đề. Đây chính là đòn bẩy của bạn. Nếu họ trả lời là ngân sách hoặc là dòng tiền, hãy theo họ trên con đường này, nhưng phải củng cố giá tiêu chuẩn hoặc thời hạn thanh toán là bao nhiêu. Khi đã xong, hãy hỏi: "Bạn có dự định gì?". Dù họ nói gì, hãy thừa nhận, nhưng đừng đồng ý. Đánh giá xem điều này có nằm trong phạm vi chấp nhận đàm phán của bạn hay không; và nếu có, hãy đánh đổi và kết thúc thỏa thuận. Nếu không, hãy tiếp tục.

Điều gì xảy ra nếu khách hàng tiềm năng không đồng ý với một trong hai con đường được trình bày?

Thông thường, đặc biệt là với các doanh nghiệp nhỏ hơn, bạn sẽ nghe thấy một sự phản đối đối với câu hỏi liên quan đến "ngân

sách so với dòng tiền". Cụ thể, câu trả lời của khách hàng tiềm năng sẽ là: "Cả hai".

Những năm đầu sự nghiệp bán hàng của tôi, tôi đã từng cảm thấy bị xúc phạm với điều này. Tôi sẽ đáp trả bằng cách nói với ai đó rằng họ đã phản ứng thái quá, hoặc bằng cách bảo họ thử trả lời lại câu hỏi. Bạn cũng có thể cảm nhận được phản ứng khó chịu vì khách hàng tiềm năng của bạn đang tham lam. Hãy chiến đấu chống lại. Đặt mình vào vị trí của khách hàng tiềm năng. Họ có thể thấy rất rõ tất cả giá trị mà công ty bạn cung cấp, nhưng họ cũng nên tìm kiếm lợi ích cho công ty của họ và cố gắng giảm thiểu đầu tư nhiều nhất có thể.

Nếu bạn thực sự đi đến giai đoạn này trong cuộc đàm phán, bạn có thể muốn quay lại câu hỏi bạn đã hỏi ban đầu và củng cố/xác nhận lại rằng giá cả và các điều khoản trên thực tế là những điều duy nhất cản trở khách hàng tiềm năng. Bạn cũng có thể muốn điều chỉnh lại câu hỏi bằng cách hỏi: "Nếu XYZ miễn phí, chúng tôi đã có thể đồng hành với bạn chưa?".

Nếu tại thời điểm này, khách hàng tiềm năng xác nhận rằng giá cả là điều duy nhất cản đường họ, nhưng họ yêu cầu nhiều sự nhượng bộ, hãy yêu cầu họ phác thảo ra thế giới lý tưởng của họ cho bạn. Thông thường, một khi ai đó làm điều này, việc họ yêu cầu rất ít có thể khiến bạn ngạc nhiên. Nếu họ yêu cầu quá nhiều, bạn sẽ có cơ sở để đàm phán. Phương pháp đã được thử nghiệm và đem lại hiệu quả của tôi về cơ bản là phân tách sự khác biệt của yêu cầu bởi vì hầu hết mọi người đều muốn đi đến thống nhất.

Tuy nhiên, nếu họ vẫn không đồng ý tiếp tục, bạn có thể rơi vào tình huống không may là bạn đã điều hành một quy trình bán hàng kém lý tưởng, bỏ lỡ điều gì đó trong quá trình và thực tế có thể cần phải từ bỏ thỏa thuận. Nếu bây giờ chúng trở nên vô lý, còn bao nhiêu thứ khác có thể trở thành vấn đề? Một số người không có khả năng được giúp đỡ hoặc được giúp đỡ với mức giá hợp lý ở cả hai phía. Ngoài ra, bạn có thể thử kỹ thuật kết thúc "từ 1 đến 10" đã được nêu ra ở phần trước để đi vào những mối quan tâm còn lại của khách hàng tiềm năng.

Cuối cùng, nếu bạn đang làm việc với một công ty khá lớn hoặc rất lớn, hãy nhớ rằng bạn có thể có nhiều ưu thế hơn bạn nghĩ trong quá trình đàm phán. Nếu họ không có giải pháp thay thế đáng giá (trường hợp các công ty lớn thường không làm gì cả) để tiếp tục kế hoạch mà bạn đã giúp họ xây dựng bằng cách đầu tư vào dịch vụ của công ty bạn, thì họ không có đòn bẩy nào cho

cuộc đàm phán. Điều này thường được gọi là BATNA – sự thay thế tốt nhất cho thỏa thuận đàm phán. Điều đó không có nghĩa là bạn nên sử dụng điều này một cách không công bằng để làm lợi thế cho mình và đặt mối quan hệ vào thế rủi ro, nhưng bạn nên tin rằng nếu bạn đã thực sự giúp một khách hàng tiềm năng suy nghĩ về các mục tiêu và thách thức của họ, và đưa ra một kế hoạch rõ ràng để giải quyết những thách thức trong khung thời gian cần thiết, họ sẽ rất mong muốn hợp tác với doanh nghiệp của bạn. Đừng ngại nhắc nhở họ về điều đó hoặc trong trường hợp họ quên!

PHẦN III

DẪN DẮT NHÂN VIÊN BÁN HÀNG THEO PHƯƠNG THỨC INBOUND: NHỮNG KINH NGHIỆM DÀNH CHO CÁC QUẢN LÝ SALES TIÊN PHONG

Chương 8

CẨM NANG SINH TỒN DÀNH CHO NHỮNG NGƯỜI BÁN HÀNG LẦN ĐẦU TRỞ THÀNH QUẢN LÝ SALES

Tại sao lại là công việc quản lý sales? Tôi đã phải hỏi câu hỏi này ít nhất cả tá lần khi chuyển vai trò từ một IC* sang vị trí của một người lãnh đạo làm việc toàn thời gian tại HubSpot. Rất nhiều người đã hoài nghi về những dự định của tôi. "Tại sao lại từ bỏ sự tự do? Tại sao từ bỏ sự tự chủ? Tại sao từ bỏ một lịch trình công việc linh hoạt? Làm một nhân viên bán hàng đơn lẻ không kiếm đủ tiền hay sao?". Tất cả họ đều hỏi vậy. Họ đã đúng rằng bạn sẽ phải hy sinh phần lớn những điều này khi bạn quyết định chuyển từ IC sang làm lãnh đạo. Nhưng tôi cảm thấy mình cần phải cống hiến nhiều hơn và có những cách mới mà tôi nghĩ rằng có thể giúp ích cho sự phát triển của công ty.

* *IC (Individual Contributor): Nhà đóng góp cá nhân, có vai trò quan trọng tương đương với quản lý, góp phần vào mục tiêu và sứ mệnh của công ty.*

Ví dụ, tôi cảm thấy vui mừng cho sự thành công của những nhân viên bán hàng khác hơn là sự thành công của chính bản thân mình với vai trò là một người bán hàng. Niềm vui khi bán được nhiều đơn hàng hay khi đạt được những thành tựu lớn sẽ phai dần qua năm tháng. Tất nhiên, ký được nhiều hợp đồng, giúp đỡ mọi người và trở thành người tài giỏi đứng trong top đầu khiến tôi phấn khích, nhưng những cảm giác "phê" cực độ đó sớm biến mất.

Tôi cũng cảm thấy mình cần phải trả ơn cho công ty vì đã cho tôi những cơ hội để phát triển sự nghiệp và học những kỹ năng mới. Khi họ thuê tôi làm nhân viên bán hàng, tôi không có một chút kinh nghiệm nào về ngành sales. Họ đã đặt cược vào tôi và giờ họ đã được đền đáp xứng đáng. Họ đã đào tạo tôi chính xác những gì cần phải làm để hoàn thành công việc này. Tôi đã lắng nghe và học hỏi, rồi thành công đã đến với tôi. Trong tâm trí tôi, đó là lúc tôi cần phải trả lại món nợ này, hoặc có thể đền đáp lại bằng cách giúp đỡ những người khác.

Cuối cùng, tôi thực sự tin rằng sức ảnh hưởng của tôi trong lĩnh vực kinh doanh nói chung sẽ lớn hơn rất nhiều khi tôi là một nhà lãnh đạo thay vì là một người bán hàng đơn lẻ. Vào thời điểm tốt đẹp, tôi đã bán được ba phần tư của một triệu đô-la tổng số doanh thu mới. Con số này, đối với một công ty chuyên phân phối cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ với giá bán trung bình vào khoảng 10.000 đô-la, là một con số lớn. Nhưng điều đó liệu có ý nghĩa gì không? Tất nhiên là có. Nhưng tôi có thể làm được điều gì hơn thế nữa? Tôi có thể tạo ra những kết quả như thế nào nếu tôi nỗ lực gấp năm lần, mười lần, hoặc hơn thế? Liệu giúp những người khác học được những gì tôi đã học và giúp họ kiểm soát được số mệnh của mình như cái cách mà tôi đã làm có đem lại ý nghĩa gì không? Câu trả lời là tôi sẽ có cơ hội tạo được sức ảnh hưởng không cân xứng giữa sự phát triển và doanh thu nếu tôi quyết định dẫn dắt. Và tôi đã làm như vậy.

Tôi đang chia sẻ những trải nghiệm này bởi vì tôi thường nghe mọi người nói rằng họ muốn có được vị trí lãnh đạo với lý do "đó là bước tiếp theo cần phải đi" trong sự nghiệp của họ. Tôi, nói chung, không tin rằng có câu trả lời tệ cho những câu hỏi, nhưng đây là trường hợp ngoại lệ – đây thực sự là một câu trả lời tệ.

Nếu hiện tại bạn là một IC và lý do kể trên là lý do mà bạn đảm nhiệm vai trò lãnh đạo, thì tôi khẳng định rằng bạn sẽ gần như không bao giờ có thể thích công việc quản lý sales và việc lãnh đạo. Hãy suy nghĩ lại về mục tiêu của mình và đừng bước tiếp cho đến khi bạn có được những động lực vững mạnh và có ý nghĩa thực sự với cá nhân để thay đổi. Nếu như bạn là phó chủ tịch kinh doanh hoặc giám đốc điều hành và bạn nghe được điều đó từ một trong những thành viên của đội bạn, thì hãy đốc thúc họ suy nghĩ sâu xa hơn để tìm được câu trả lời. Nói tóm lại, nếu bạn đang phân vân với việc thay đổi vai trò và theo đuổi vị trí lãnh đạo, sau đây là một số kinh nghiệm và lời khuyên tôi hy vọng sẽ giúp ích cho các bạn.

Bạn nghĩ bạn muốn trở thành một quản lý sales?

(Được lấy từ một bài blog tôi viết có tựa đề "7 điều tôi ước tôi đã biết trước khi trở thành một quản lý sales", https://blog.hubspot.com/sales/things-i-wish-i-knew-before-becoming-a-sales-manager.)

Nếu như bạn là một IC có thành tựu xuất sắc trong tổ chức kinh doanh của bạn và bạn đang suy nghĩ tới việc ứng tuyển vào vị trí quản lý sales, tôi muốn cho bạn một danh sách những sự thật về vị trí này trước. Sau đây là những số liệu sẽ khiến bạn khó chịu và khiến bạn phải suy nghĩ lại về việc trở thành người quản lý đi đầu:

- Quản lý sales không thể kiểm soát 83% các chỉ số mà họ phải chịu trách nhiệm[1].
- Hai phần ba những người bán hàng không đạt được hạn ngạch của họ[2].
- Hơn một nửa tổng số nhân viên kinh doanh chốt ít hơn 40% số đơn[3].
- 40% nhân viên bán hàng không hiểu được nhu cầu thực sự của khách hàng[4].
- Chỉ 46% các nhân viên bán hàng cảm thấy rằng họ đang đi đúng hướng[5].
- Gần như một nửa các đội sales không có playbook[6].
- Chỉ 52% người bán hàng có thể tiếp cận những nhân vật quan trọng và những người đưa ra quyết định[7].

Nếu như qua những số liệu trên tôi vẫn chưa thuyết phục được bạn từ bỏ ý định làm quản lý sales thì tôi sẽ chia sẻ một số bài học mà tôi có được sau một năm làm vị trí đó. Theo quan điểm của tôi, đây là bảy điều bạn nên biết mà cá nhân tôi ước rằng tôi đã biết sớm hơn trước khi tôi bắt đầu.

1. Dự đoán nên là mối quan ngại nhỏ nhất của bạn

Vì một vài lý do nào đó, tôi đã cho rằng dự đoán và báo cáo chính xác những con số của đội tôi sẽ trở thành trở ngại lớn nhất mà tôi phải vượt qua. Thực tế, nó không phải như vậy. Nếu như bạn là một người có tổ chức, bạn sẽ ổn thôi. Điều khó khăn nhất để có thể thích nghi được đó là kiểm soát được cái phễu (funnel), lớn bằng số cơ hội mà bạn đã quen quản lý khi làm việc cá nhân.

Tôi đã làm một vài điều để chắc chắn rằng tôi đang dự đoán chính

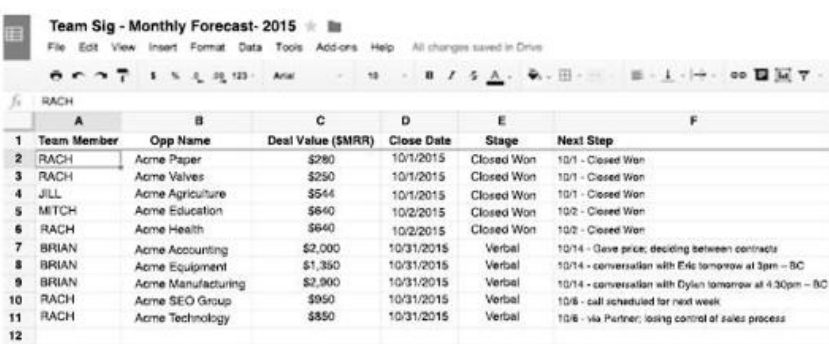
xác. Đầu tiên, tôi sẽ luôn kiểm tra CRM* của chúng tôi để bảo đảm rằng các nhân viên bán hàng của tôi đang hoạt động và cập nhật các cấp cơ hội. Sau đó, tôi hỏi các thành viên trong đội những giao dịch nào có thể chốt trong tháng, cũng như trong sáu mươi ngày tiếp theo. Bằng cách này, tôi có thể theo dõi chúng sát sao hơn và nắm bắt những cơ hội ảnh hưởng đến thành tựu của đội tôi trong kỳ ngắn hạn và kỳ dài hơn.

* *CRM (Customer Relationship Management) được hiểu là quản lý quan hệ khách hàng. CRM giúp doanh nghiệp quản lý các tương tác với khách hàng ở thời điểm hiện tại hoặc sẽ hình thành trong tương lai, từ đó hình thành các mối quan hệ trong kinh doanh.*

Nếu như bạn không có thông tin để đăng nhập vào CRM của bạn, xem Hình 8.1 để lấy mẫu bảng tính mà bạn có thể sử dụng.

Hoặc tốt hơn nữa, nếu bạn không có CRM, hãy sử dụng của HubSpot – nó miễn phí và là phần mềm người bán hàng sẽ sử dụng (https://www.hubspot.com/products/crm).

Quay trở lại đánh giá mẫu bảng này, tôi khuyến khích các bạn hãy thêm một cột "Missing Exit Criteria" ("Tiêu chuẩn dừng còn thiếu") hoặc "Exit Criteria Required to Move Forward" ("Tiêu chuẩn dừng cần thiết để tiếp tục") – điều này sẽ giúp các bạn đối chiếu hành động cụ thể đã được thiết lập từ trước của người mua hàng để có thể đưa đội của bạn đến bước tiếp theo. Theo dõi loại thông tin này sẽ giúp bạn trở thành người huấn luyện hiệu quả và thực tế cho tất cả mọi người.



Team Sig - Monthly Forecast- 2015

File Edit View Insert Format Data Tools Add-ons Help

	A	B	C	D	E	F
1	Team Member	Opp Name	Deal Value ($MRR)	Close Date	Stage	Next Step
2	RACH	Acme Paper	$280	10/1/2015	Closed Won	10/1 - Closed Won
3	RACH	Acme Valves	$250	10/1/2015	Closed Won	10/1 - Closed Won
4	JILL	Acme Agriculture	$544	10/1/2015	Closed Won	10/1 - Closed Won
5	MITCH	Acme Education	$640	10/2/2015	Closed Won	10/2 - Closed Won
6	RACH	Acme Health	$640	10/2/2015	Closed Won	10/2 - Closed Won
7	BRIAN	Acme Accounting	$2,000	10/31/2015	Verbal	10/14 - Gave price; deciding between contracts
8	BRIAN	Acme Equipment	$1,350	10/31/2015	Verbal	10/14 - conversation with Eric tomorrow at 3pm – BC
9	BRIAN	Acme Manufacturing	$2,900	10/31/2015	Verbal	10/14 - conversation with Dylan tomorrow at 4:30pm – BC
10	RACH	Acme SEO Group	$950	10/31/2015	Verbal	10/6 - call scheduled for next week
11	RACH	Acme Technology	$850	10/31/2015	Verbal	10/6 - via Partner; losing control of sales process
12						

Hình 8.1 Mẫu bảng tính dự đoán kinh doanh cho quản lý sales.

2. Dành nhiều thời gian tuyển dụng từ ban đầu hơn bạn nghĩ

Nếu tôi có thể quay ngược lại thời gian, tôi sẽ dành nhiều thời

gian hơn để tuyển quân cho đội của tôi. Có thể tôi hơi thiên vị vì tôi là fan hâm mộ của Bill Belichick (huấn luyện viên chính của đội bóng bầu dục New England Patriots) nhưng tôi thực sự tin vào châm ngôn của ông ấy rằng bạn phải chọn được người phù hợp trên chuyến xe phù hợp để có thể đạt được kết quả tốt[8].

Nếu như bạn chưa làm điều này, tôi đặc biệt khuyên bạn dành ít nhất một ngày hoặc một tuần để phỏng vấn và gặp những ứng cử viên sáng giá cho đội của bạn – không quan trọng bạn có quản lý họ trực tiếp hay không.

Nhân viên bán hàng nổi tiếng tập trung vào tháng hoặc quý tiếp theo. Trong khi đó, những nhân viên bán hàng hiếm khi lo lắng gây dựng thành công sau chín hoặc mười hai tháng. Một quản lý sales phải nhìn xa trước mười hai, mười tám tháng hoặc thậm chí là hai năm. Có hai điều mà quản lý sales cần phải làm trước, đó là: mục tiêu và mức độ hiệu quả tuyển dụng của họ, cũng như định mức doanh thu.

Tôi sẽ vẽ bức tranh này theo một cách khác. Có hai thứ khiến nhân viên bán hàng mắc sai lầm và lỡ mất hạn ngạch của họ. Điều đầu tiên là không đặt đủ cơ hội vào phần đầu của cái phễu. Điều thứ hai là dành quá nhiều thời gian cho những giao dịch chắc chắn sẽ rơi khỏi phễu – chốt đơn thất bại. Điều tương tự có thể xảy ra với một quản lý sales trong quá trình tuyển dụng. Liên tục tuyển thêm đủ ứng cử viên vào trong phễu của bạn sẽ giúp bạn giảm thiểu được nguy cơ lỡ mất con số. Điều cốt lõi là phải xây dựng một cái phễu gồm các ứng cử viên dự bị mà bạn có thể chiêu mộ khi bạn được phép để có thể lấp vào vị trí trống.

3. Việc xây dựng sự đoàn kết của đội yêu cầu cả những hoạt động bên ngoài công sở

Đối với tôi, quản lý một đội nhân viên bán hàng giống như huấn luyện một đội chơi tennis hoặc chơi golf. Mọi người có thể làm việc trong cùng một nhóm nhưng tất cả đều sở hữu những con số riêng của mình. Làm thế nào để có thể tạo ra sự kết nối giữa những người chơi?

Nếu như các thành viên đội bạn cảm thấy họ không quen biết mọi người, họ sẽ khó có thể đi một bước xa để giúp đỡ những người khác. Lời khuyên của tôi là hãy đảm bảo rằng đội của bạn dành thời gian cho nhau và tìm hiểu về những đồng đội của mình. Hãy lên kế hoạch đi dã ngoại, đi ăn tối, ăn sáng và các sự kiện khác – bất kỳ thứ gì có thể giúp các thành viên trong đội trở nên thân

thiết hơn bên ngoài công sở sẽ đem lại kết quả tốt. Và hãy nhớ rằng nếu bạn thay đổi 20% – 30% nhân sự của đội trong vòng một năm, điều đó có nghĩa là đội của bạn luôn luôn thay đổi. Vì vậy, đảm bảo rằng bạn tổ chức các sự kiện thường xuyên. Mỗi lần bạn kết nạp vào đội mình một thành viên mới, bạn phải có trách nhiệm của một người lãnh đạo, liên kết các thành viên lại với nhau và xây dựng lại sự đoàn kết của đội.

Hình 8.2: Đây là đội của tôi tại bữa tiệc truyền thống năm 2014 và buổi liên hoan Yankee Swap

4. Quỹ thời gian trong một ngày của bạn sẽ ít hơn bạn tưởng

Thôi nói về cái phễu và chuyển sang vai trò trong việc quản lý sales, tôi đã tưởng tượng rằng những ngày của tôi sẽ trở nên dễ dàng và ít căng thẳng hơn trước kia. Tôi sẽ không phải mang theo một con số của riêng mình và sẽ chịu trách nhiệm dẫn dắt đội của tôi. Tôi đã hoàn toàn sai lầm.

Thay vì một con số, tôi có mười. Thay vì hạn ngạch 500.000 đô-la, tôi có 4.000.000 đô-la. Thay vì có nhiều thời gian hơn, tôi có ít hơn. Thời gian của tôi không chỉ dành riêng cho tôi nữa nên tôi phải nhanh chóng nghĩ ra những hoạt động nên được ưu tiên.

Đối với tôi, những hoạt động mà tôi xác định sẽ có ảnh hưởng lớn nhất đến công việc rơi vào ba bước:

1. **Huấn luyện:** Tôi sẽ làm gì để trực tiếp giúp đỡ từng thành viên trong đội đạt được mục tiêu của họ?

2. **Chia thang độ:** Chương trình đào tạo nào có thể giúp các thành viên trong đội làm việc tốt hơn? Tôi có thể đào tạo họ các kỹ năng bán hàng, kiến thức về sản phẩm, phương pháp tiết kiệm thời gian và những thứ tương tự không?

3. **Tuyển dụng:** Tôi phải làm gì để có thể liên tục gây dựng sự thành công của đội?

Không ngừng tự đánh giá bản thân thông qua ba hoạt động này và tất cả những gì tôi làm dựa theo chúng đều trở thành cách rõ ràng và hiệu quả nhất để quản lý thời gian của tôi.

5. Sớm xác định, chia sẻ và củng cố nhận thức về mục đích cao hơn

Phần lớn các nhân viên bán hàng bị cáo buộc một cách không công bằng. Nhiều người cho rằng chúng tôi chỉ làm việc vì tiền. Thậm chí trong một cuộc khảo sát của HubSpot vào năm 2006 có tên "Trạng thái của Inbound"[9], những người tham gia được yêu cầu mô tả những người bán hàng bằng một từ; và từ xuất hiện nhiều nhất là từ "huênh hoang".

Trong khi tôi cho rằng chắc chắn sẽ có những người bán hàng tệ ngoài kia phù hợp với hình ảnh của những nhân viên luôn luôn chốt được đơn hàng, tôi không nghĩ rằng phần lớn họ đều như vậy. Thay vào đó, tôi cho rằng phần lớn họ muốn hiểu được ý nghĩa và mục đích của công việc này. Suy nghĩ này đã được chứng minh bởi rất nhiều cố vấn sales và những người lãnh đạo, cũng như được kiểm nghiệm chính xác trong một bài báo bởi Next Level Sales Consulting[10]. Sau đây là một trích dẫn từ bài báo mà đã thu hút tôi:

"Những nhân viên bán hàng, những người mà nguồn động lực xuất phát từ bên trong chính bản thân họ, sẽ cảm thấy đầy đủ, thỏa mãn và trở nên giàu có hơn những người lấy động lực từ các yếu tố bên ngoài."

Vẫn không tin tôi sao? Một số nghiên cứu tuyệt vời từ Dave Kurlan và đội của ông ấy tại Objective Management Group đã cho thấy điều đó, ví dụ như:

"Ngày trước (2008 trở về trước), nếu nhân viên bán hàng cảm thấy có động lực, thì có thể họ có động lực nhờ tiền. Dựa theo dữ liệu từ Objective Management Group, 54% nhân viên bán hàng có nguồn động lực là tiền vào những năm 1990 và đầu những năm 2000. Ngày

nay, dữ liệu lại cho thấy rằng nhiều nhất 27% nhân viên có động lực từ các yếu tố bên ngoài."[11]

Khi làm ở vị trí quản lý sales, bạn cũng sẽ làm ở vị trí của một nhà lãnh đạo. Trong khi bất kỳ ai cũng có thể trở thành người đứng đầu – và hy vọng rằng bạn có một vài người như vậy trong đội của mình – thì khả năng lãnh đạo là một phần không thể thiếu trong vị trí quản lý sales. Nếu bạn không thể xác định được mục đích của đội bạn hay của công ty bạn khi bạn là một nhà lãnh đạo thì bạn nên bắt đầu ngay từ bây giờ. Việc xác định, chia sẻ và củng cố tầm nhìn của đội hoặc của công ty một cách thường xuyên sẽ liên tục nhắc nhở đội của bạn rằng công việc họ đang làm là vô cùng quan trọng.

Nếu bạn đang gặp khó khăn trong việc xác định mục tiêu cao hơn của đội bạn, hãy suy nghĩ kỹ lại lý do vì sao công ty của bạn lại được thành lập ngay từ ban đầu. Công ty của bạn đã vượt qua những khó khăn nào? Những thử thách nào bạn đang phải giải quyết? Điều này sẽ giúp cải thiện cuộc sống của khách hàng như thế nào? Điều này sẽ biến thế giới trở thành một nơi tốt đẹp hơn như thế nào? Hãy cụ thể! Đưa ra những con số khi bạn có thể. Nhân viên bán hàng thích những con số. Ví dụ, có một đoạn trích trong một email mà tôi đã gửi cho đội của tôi nói về tầm nhìn và mục đích mà chúng tôi sẽ làm việc cùng nhau (tôi gửi nó trong vòng 45 ngày đầu khi xây dựng đội của mình vào năm 2014).

Tiêu đề: Tầm nhìn thống nhất cho đội của chúng ta khi khởi động INBOUND 2014

Gửi cả đội,

Trong quá trình chúng ta tiếp cận INBOUND suốt mấy tuần vừa qua, tôi đã có rất nhiều trăn trở. Cụ thể, tôi đã suy nghĩ về mục đích chúng ta đang làm công việc này và nó có liên quan gì đến mục tiêu của HubSpot. Làm thế nào chúng ta có thể trở thành một phần của chương trình mới này?

Lúc đó, tôi đã có cảm giác rằng đội của chúng ta đôi lúc đã đánh mất những ý tưởng về:

• "Chính xác thì chúng ta đang làm gì ở đây"

• Những gì chúng ta làm kết nối với mục tiêu, nhiệm vụ và tầm nhìn của HubSpot với cương vị là một doanh nghiệp như thế nào

• Công việc của chúng ta có ảnh hưởng đến những đối tác mà ta

làm việc cùng như thế nào (cũng như những khách hàng của họ)

Như ta đang tiến tới INBOUND 2014, đây chính là lúc để nhắc nhở chúng ta về tầm quan trọng của công việc này và đừng quên những điều đã nói ở trên. Nếu chúng ta quên đi những điều này, công việc của chúng ta sẽ trở thành không có mục đích và mỗi chúng ta sẽ dần mất động lực bên trong, thứ thúc đẩy chúng ta tiến tới mỗi ngày. Như vậy, để cho ngắn gọn, tôi sẽ bắt đầu với những quan điểm ở mức cao về vị trí của HubSpot và liên hệ nó trực tiếp với chỗ đứng của chúng ta.

Năm 2011, Halligan đã mở ra tầm nhìn rộng cho HubSpot mà tôi cho rằng nó đơn giản một cách thanh lịch nhưng vẫn mạnh mẽ:

"Chúng tôi đang cố gắng xây dựng một con quái vật hàng tỷ đô ở đây, ở Boston. Tôi không biết liệu chúng tôi có thể thành công không. Chúng tôi đang nỗ lực. Chúng tôi muốn trở thành Hewlett Packard, tồn tại 100 năm. Chúng tôi muốn tiến lên phía trước."

– Brian Halligan, ngày 15 tháng 12, năm 2011

Khoảng 15 ngày sau, HubSpot chốt sổ và doanh thu tính được là 29 triệu đô-la. Năm 2012, con số đó tăng lên 52 triệu đô-la. Năm 2013 là 77 triệu đô-la. Và nếu chúng ta đi theo đúng kế hoạch, năm 2014 con số đó sẽ lên đến khoảng 100 triệu đô-la.

Khi tôi viết những điều này, HubSpot đang đi những bước tiến tiếp theo để trở thành doanh nghiệp tỷ đô như Brian, Dharmesh và những thành viên còn lại trong đội đã tiên đoán. Nhưng điều đó sẽ đưa chúng ta tới đâu như là một đội?

Làm thế nào chúng ta có thể kết nối những gì chúng ta làm mỗi ngày với những thành tựu đó? Làm thế nào chúng ta có thể vẽ nên bức tranh của riêng ta nhằm hiểu được cái cách mà công việc ta làm mỗi ngày góp phần tạo nên doanh nghiệp tỷ đô mà HubSpot đang trở thành?

Đây là cách tôi hình dung nó:

1. Đội của ta gây sức ảnh hưởng hữu hình mạnh mẽ lên quá trình hoạt động của đội VAR mỗi tháng.

- Đội của chúng ta đại diện cho X-trăm của Y-nghìn đối tác – gần Z% của bản thân chương trình đó. (Z+% thì chính xác hơn).

- Không ngạc nhiên, đội của chúng ta đã mang sang X% hạn ngạch kinh doanh mới của đội VAR (~K+ của ~K MRR).
- 11 trong 41 thành viên của đội US (bao gồm tất cả BDR, nếu bạn muốn biết) = ~A% của hoạt động bán hàng tại US.

2. Chúng ta có thể thúc đẩy HubSpot hoặc để nó chết trên đường ray của nó

- Liên quan đến công ty, chúng ta đại diện ngay dưới X% của tổng số bán hàng mỗi tháng (X+% cho chính xác).
- Chúng ta cũng tạo ra hơn X triệu đô-la mỗi năm, lặp lại doanh thu phần mềm cho HubSpot, và con số đó sẽ tiếp tục tăng lên không ngừng.
- Vào lúc HubSpot trở thành cỗ máy tỷ đô, và lúc chúng ta kết nạp thêm những thành viên mới, chúng ta sẽ trở thành bộ máy X triệu+ đô (được rồi, tôi biết là tôi đang nói hơi quá một chút, nhưng bạn có thể hiểu được ý tôi).
- Vì vậy, hoạt động cá nhân và tập thể của chúng ta hàng tháng có tác động vô cùng lớn tới khả năng đạt được mục tiêu và nhận ra tiềm năng của HubSpot. Nếu chúng ta ngừng cố gắng, HubSpot có thể và sẽ phải chịu thiệt hại với tư cách là một doanh nghiệp.

3. Đội của chúng ta đã, đang và sẽ tiếp tục thay đổi cuộc sống của đối tác chúng ta, nhân viên của họ, khách hàng của họ và quỹ đạo kinh doanh của họ.

- Doanh thu X triệu đô-la mà đội của chúng ta kiếm được mỗi năm sẽ được chuyển giao thành xấp xỉ Y triệu đô-la doanh thu dịch vụ mà chúng ta đã giúp đỡ đối tác qua các năm.
- Xét kỹ hơn trong từng tháng, giả sử chúng ta bán được X nghìn đô-la của MRR mới (A –Z đô-la ARR), con số đó có thể chuyển sang ít nhất E – F triệu đô-la doanh thu dịch vụ mỗi năm cho đối tác của chúng ta.
- Nói cách khác, chúng ta đang trên đà trở thành một tổ chức X triệu đô-la vào cuối năm nay và được dự đoán sẽ tăng trưởng Y% so với cùng kỳ năm trước trong thời gian tới.
- Và cuối cùng, như tôi đã hy vọng các bạn đã nhìn thấy trong bài nói chủ đạo của Pete tối qua, tất cả chúng ta cùng chịu trách nhiệm cho – trung bình – giúp đỡ doanh nghiệp đối tác tăng A% số lượng nhân viên và B% doanh thu chỉ riêng trong năm ngoái. Đó là một thành tựu thực sự đáng tự hào.

Đây là một cách đong đếm được để có thể biết rằng những gì ta đang làm có hiệu quả và có ý nghĩa.

Và như chúng ta đang tiến tới INBOUND tuần này, tôi muốn tất cả các bạn nhớ rõ những con số này. Tiếp thu chúng. Để chúng đi sâu vào trong tâm trí bạn.

Đây là những chiếc huy hiệu danh giá mà tất cả chúng ta đang đeo với tư cách là những HubSpotter. Chúng là sự phản chiếu lại sự chăm chỉ, lần tìm kiếm khách hàng tiềm năng thứ 100 trong ngày của bạn, bài viết đánh giá pipeline* lần thứ 50 trong một tháng, lần gọi điện huấn luyện thứ 11 của bạn với đối tác trước khi chốt giao dịch, lần đàm phán cuối cùng với đội pháp lý và đồng đô-la cuối cùng của MRR các bạn chốt khi cùng chạy nước rút về đến cái đích mà các bạn đã đặt ra.

* *Pipeline: Đường ống trong tiếp thị đường ống. Tiếp thị đường ống kết hợp dữ liệu bán hàng và tiếp thị để tập trung vào việc chuyển đổi các khách hàng tiềm năng và triển vọng thành khách hàng thay vì tiếp tục tạo nhiều khách hàng tiềm năng.*

Đây là những đặc quyền mà chúng ta được hưởng. Những đặc quyền mà chỉ số ít mới nhận được, nhưng lại được khao khát bởi rất nhiều người (bạn sẽ không biết được quy trình tuyển dụng chạy sâu như thế nào). Chúng là những đặc lợi mà mỗi cá nhân và cả tập thể đều nhận thấy mỗi ngày bởi vì chúng ta là HubSpotter.

Dành cho một INBOUND 2014 tuyệt vời – hãy mang những lời nói và ý nghĩ này theo các bạn suốt một tuần và hãy cảm thấy tự hào khi là một phần của giấc mơ chúng ta đang cùng nhau thực hiện.

Tôi rất hào hứng để thấy được tất cả những điều tốt đẹp chúng ta sẽ hoàn thành cùng nhau trong tuần này, tháng này, năm này và hơn thế nữa.

Chúc công ty ngày càng thành công hơn nữa,

Sig

6. Những bản báo cáo trực tiếp của bạn không phải là "Mini-Mes"

Đây là điều mà tôi đôi khi vẫn gặp khó khăn cho đến ngày nay. Sự thật là rất nhiều lãnh đạo sales sẽ dẫn dắt và quản lý đội của họ giống cách mà họ đã được dẫn dắt hoặc họ muốn được dẫn dắt theo. Nếu bạn thẳng thắn với quản lý của bạn, bạn cũng sẽ mong

chờ sự thẳng thắn đó từ các nhân viên bán hàng của mình.

Tuy nhiên, điểm cốt lõi ở đây là không đi theo các "Quy tắc Vàng" và "đối xử với người khác theo cách bạn muốn được đối xử" mà thay vào đó hãy đi theo "Quy tắc Bạch kim"[12] và "đối xử với người khác theo cách mà họ muốn được đối xử". Tôi biết điều này nói thì dễ hơn làm nhưng ngoài kia có rất nhiều đánh giá đào tạo có thể giúp bạn. Hãy tham gia vào các khóa đào tạo của công ty hoặc các lớp học dạy cách thức giao tiếp. Cá nhân tôi thấy khóa đào tạo Intelligent.ly Manager Exchange Training[13] là cực kỳ có ích trong những tháng đầu làm quản lý. Đánh giá DiSC cũng có thể là một cách nhanh và hiệu quả để hiểu được phong cách giao tiếp của các thành viên trong đội và so sánh chúng với cách của bạn.

7. Đào tạo nhập môn cho nhân viên mới tốn rất nhiều thời gian nhưng lại là chìa khóa cho sự thành công lâu dài

Trong hai tháng đầu làm quản lý, tôi đã phải tuyển thêm ba thành viên mới. Con số đó là rất nhiều. Việc thuê nhân viên mới sẽ cần tối thiểu, hoặc thậm chí là hơn, cả mạng lưới tiếp thị, khi so với các nhân viên bán hàng có nhiều kinh nghiệm hoặc những người được thừa kế. Vậy một quản lý mới cần phải làm gì?

Thứ nhất, đảm bảo rằng bạn truyền lại những dự tính, yêu cầu rõ ràng cho người mới, họ sẽ phải đạt được cột mốc nào trong bao lâu, và cho họ thấy được những tài nguyên và sự đào tạo bạn sẽ cung cấp cho họ để đạt được những mục tiêu đó.

Thứ hai, xem xét việc yêu cầu những thành viên có kinh nghiệm làm việc lâu năm hơn trở thành một cố vấn cho đồng nghiệp mới. Tôi thấy rằng phần lớn mọi người thích trả ơn tình thầy trò hơn bởi vì phần lớn những người bán hàng giỏi đều đã có một người dẫn dắt họ để đến được đích của họ ngày hôm nay. Điều này sẽ giúp bạn giảm bớt áp lực về thời gian.

Thứ ba, xây dựng các buổi huấn luyện nhóm nhỏ một cách đều đặn và nhịp nhàng. Tôi khuyên rằng hai lần một tuần là bắt buộc và hai lần một tuần là tùy chọn với bốn phiên, mỗi phiên một tiếng. Công việc này không phải được thiết kế để thay thế các cuộc họp chung với quản lý mà nó nên được thêm vào bên cạnh các cuộc họp đó.

Cuối cùng, và tôi sẽ nói về phần này trong chương 8 – hiểu được sự khác biệt giữa đào tạo và huấn luyện. Phần lớn các quản lý sẽ hợp nhất hai từ đó với nhau, dẫn tới tình trạng một quản lý không

may trở thành người giải quyết vấn đề chính, điều vốn không phải là vai trò của một quản lý sales.

Làm thế nào để thuyết phục các nhà lãnh đạo kinh doanh là bạn đã sẵn sàng để quản lý

Giả sử tôi chưa thể thuyết phục bạn từ bỏ trở thành quản lý sales, bước tiếp theo của bạn sẽ là ứng tuyển vào vị trí. Một phần quan trọng để có được công việc này là thể hiện rằng bạn đã chuẩn bị sẵn sàng. Ở phần lớn các công ty, nếu như bạn liên tục hoàn thành vượt chỉ tiêu, bạn có thể bắt đầu những hoạt động đã được nhắc tới ở phần trước. Bạn có thể giúp lập kế hoạch dã ngoại, làm cố vấn cho người mới, giúp quản lý của bạn tìm ứng cử viên mới cho đội, thậm chí có thể cải thiện những dự đoán của đội. Bạn cũng có thể bắt đầu dẫn dắt bằng cách chia sẻ lý do vì sao sales và công ty của bạn có thể giúp bạn đạt được mục tiêu lớn hơn. Tôi luôn luôn cảm thấy rằng việc giả định các trách nhiệm là cách tốt nhất để đạt được nó.

Cuối cùng, nếu công ty của bạn đề nghị các chương trình đào tạo để chuẩn bị cho việc quản lý, hoặc thậm chí sẽ tài trợ cho bạn tham gia vào các khóa đào tạo như Intelligent.ly, hãy nắm bắt cơ hội đó. Càng được tiếp xúc nhiều với những đồng nghiệp có cùng tham vọng và kinh nghiệm, bạn càng có nhiều cơ hội thành công.

Nếu công ty của bạn không đề nghị bất kỳ chương trình đào tạo nào, hãy tìm đến các cố vấn và bắt đầu thói quen đọc. Hai cuốn sách mà tôi muốn giới thiệu là cuốn *Suddenly in Charge* của Roberta Chutsky Matuson[14] và cuốn *Coaching Salespeople into Sales Champions* của Keith Rosen[15], những cuốn sách mà tôi sẽ nhắc tới ở phần sau. Matuson rất xuất sắc trong việc cung cấp kiến thức nền tảng về quản lý cả "lúc xuống" và "lúc lên", trong khi đó Rosen lại có những hướng dẫn đặc biệt có thể áp dụng luôn trong hành động để trở thành người huấn luyện sales hiệu quả.

Quá trình "trưởng thành" của một lãnh đạo sales

Đó là năm đầu làm quản lý. Vậy còn năm hai và những năm sau đó nữa? Chắc chắn rằng làm quản lý sales không chỉ đơn thuần bao gồm bảy bước mà tôi đã trình bày ở những trang trước. Nếu bạn đang cảm thấy như vậy, tôi hiểu cảm giác của bạn; phải đến năm hai hoặc hơn thế nữa tôi mới hiểu được một cách sâu sắc hơn và chân thật hơn những bài học về sự lãnh đạo mà bạn có thể bắt đầu áp dụng ngay bây giờ như tôi đang áp dụng nó ngày hôm nay.

Khi tôi nhìn lại cả năm thứ hai tôi làm quản lý, tôi sẽ không biến đổi những điều tôi đã chia sẻ, mà tôi sẽ thay đổi cách tôi trình bày bảy điều đó. Một cách cụ thể, tôi cho rằng bảy lĩnh vực tôi đã nhấn mạnh khá giống với cửa sổ, cửa ra vào, tấm thạch cao và hệ thống điều hòa không khí nếu chúng ta so sánh nó với việc xây dựng một ngôi nhà. **Thứ mà tôi nghĩ tôi đã thực sự bỏ qua là nền móng – chính là điều tôi sắp chia sẻ.**

Khi tôi bắt đầu làm quản lý, tôi đã tập trung vào:

1. Lấy được niềm tin của đội

2. Hiểu được nguồn động lực thúc đẩy các thành viên làm việc với tôi và làm việc ở công ty này

3. Đảm bảo rằng tôi đã hiểu rõ những yếu tố cơ bản quan trọng xung quanh công việc dự đoán doanh thu

4. Tìm ra các sáng kiến đào tạo dựa trên các thang đo

5. Quản lý thời gian của tôi một cách hiệu quả và năng suất

6. Xây dựng tầm nhìn rộng và sự đoàn kết cho đội

7. Xác định (và cải thiện) những cách thức phù hợp để đào tạo nhập môn những thành viên mới

Mặc dù những nỗ lực này là xứng đáng, nhưng tôi nhận ra rằng những điều này có thể và sẽ thay đổi liên tục. Mọi người đã đến và đi. Quá trình đã đến và đi. Định mức doanh thu và các phương pháp dự báo cũng đã đến rồi đi mất. Thị trường và bối cảnh cạnh tranh tiến hóa. Kể cả những sản phẩm và dịch vụ chúng tôi từng (và đang) bán cũng tiến hóa. Tất cả đều đã thay đổi.

Điều mà tôi cảm thấy biết ơn sau khi trải qua khóa đào tạo huấn luyện hai ngày đầy căng thẳng với Keith Rosen là tôi ước tôi đã biết "bí mật" thật sớm trước khi tôi trở thành một quản lý sales. **Bí mật đó à? Nó đều liên quan đến cách để trở thành một huấn luyện viên giỏi**, điều sẽ giúp bạn làm, hoặc trở thành một nhà lãnh đạo giỏi. Tôi nhận ra từ trước đến giờ tôi đã làm điều đó sai cách.

Tôi thấy rằng mình đang coi việc huấn luyện như là công việc giải quyết vấn đề – điều vốn thường thấy trong quá trình đào tạo và đôi khi là vấn đề về động lực – trong khi thực tế là tôi đang không giải quyết vấn đề. Thay vào đó, tôi đang khiến các thành viên

trong đội trở nên dựa dẫm vào tôi hơn, thay vì trở nên độc lập.

Tôi đã bỏ quên thực tế rằng con người cần lắng nghe điều gì đó ít nhất năm lần để nó có thể đi vào tâm trí họ. Cách tôi nhận ra vấn đề tồn đọng này hai năm sau là nhờ một sự thật đơn giản rằng những vấn đề giống hệt nhau sẽ xuất hiện lặp đi lặp lại. Tất nhiên, chúng đến trong những hình dáng khác nhau, nhưng bản chất chúng giống nhau. Dù có tham gia bao nhiêu nhóm đào tạo, bao nhiêu cuộc họp nhóm hay bao nhiêu nguồn hỗ trợ cho tôi phát triển, vấn đề tương tự vẫn luôn lặp lại. Vì sao vậy?

Câu trả lời rất đơn giản: Tôi đã trở thành "người chuyên giải quyết vấn đề", chứ không phải một huấn luyện viên. Tôi đã không truyền động lực cho người của tôi để có óc suy xét và tự giải quyết vấn đề của họ. Ngược lại, họ dựa dẫm vào tôi như là một giải pháp an toàn.

Tôi tin rằng bây giờ phần lớn mọi người gặp khó khăn với vấn đề tương tự, được xác minh khi những người tầm bốn mươi như tôi ở trong căn phòng đào tạo của Keith có vẻ mặt tương tự và nói: "Ôi không. Tôi đã làm cái gì vậy? Tôi cũng là người chuyên đi giải quyết vấn đề". Nếu bạn cảm thấy như vậy, đừng suy sụp.

Tôi cũng tin rằng phần lớn mọi người làm huấn luyện sales sai bởi vì họ không phân biệt được hai khái niệm đào tạo (training) và huấn luyện (coaching).

- **Đào tạo** (training) có thể hiểu qua là phần kiến thức nền tảng mà một cá nhân cần biết và được dạy để làm việc một cách hiệu quả.
- **Huấn luyện** (coaching) không liên quan đến việc tiếp thu những sự thật, cách hoạt động của các bộ máy, các quy luật hay tương tự như vậy, mà nó có thể được hiểu là phương thức giao tiếp bằng cách truyền cảm hứng giúp kết nối và gắn kết một cá nhân nào đó.

Rosen cho chúng ta một định nghĩa sâu hơn *"[Việc huấn luyện tốt] đạt được thông qua một quá trình bao gồm sự tương tác liên tục, không ngừng nghỉ, sự quan sát và sự hỗ trợ vô điều kiện trong một môi trường an toàn và đáng tin vậy, nơi tập trung vào những nhu cầu và tài năng cá biệt, cụ thể của mỗi cá nhân theo cách mà có thể dẫn tới sự thay đổi tích cực lâu dài"*[16].

Nếu bạn muốn trở thành một người huấn luyện giỏi – và đổi lại, là một nhà lãnh đạo giỏi hơn – đây là điều cần phải làm tiếp

theo

Đầu tiên, tôi khuyên bạn hãy tự hỏi bản thân nếu các thành viên trong đội của bạn cũng đang có câu hỏi tương tự. Nếu họ cũng đang thắc mắc điều đó, có lẽ bạn đang gặp vấn đề trong đào tạo hay trong việc tạo động lực, điều mà cần phải được xác định thông qua việc truyền đạt kiến thức một cách có tổ chức và có hệ thống hơn, hay thông qua kiểu nói chuyện "hãy đến với Chúa" để nói về lý do vì sao thành viên trong đội lại muốn làm việc trong lĩnh vực mà họ đã chọn, hoặc ít nhất là trong đội của bạn tại công ty.

Thứ hai, nếu bạn nhận ra rằng đội của bạn thường xuyên tìm đến bạn với những câu hỏi mà câu trả lời lặp lại – và bạn cũng nhận ra bản thân đang quá sốt ruột để trả lời những câu hỏi đó – thì khả năng cao là bạn đang gặp vấn đề trong cách huấn luyện của bạn. Điều này nhắc nhở cần có một sự thay đổi trong cách ứng xử của tôi khi tôi nhận ra rằng với tư cách là một nhân viên bán hàng, tôi hiếm khi bắt lấy những cơ hội để trả lời những câu hỏi tiềm năng mà thay vào đó khích lệ họ tự tìm câu trả lời. Nhưng với tư cách là một quản lý, tôi bỏ ngay cái suy nghĩ đó, và tôi đã sai. Cách dễ dàng nhất để quay trở lại lối suy nghĩ này là hãy hành động như một nhân viên bán hàng có triển vọng (giả sử bạn đang tiếp cận theo lối inbound sales).

Cuối cùng, đừng nghe theo lời khuyên này theo đúng nghĩa đen của nó. Hãy có những phán xét đúng. Nói cách khác, sẽ có những lúc những nhân viên bán hàng của bạn thực sự chỉ cần một câu trả lời và huấn luyện không phải lúc nào cũng đúng. Ví dụ, nếu thành viên đội bạn đang ở giữa một cuộc gọi và phải tắt tiếng của cuộc điện thoại đó đi để hỏi bạn một câu hỏi – đó không phải là lúc để huấn luyện.

Cuối cùng, nếu bạn chưa xem qua blog của Keith Rosen, http://keithrosen.com/blog, bạn chắc chắn nên làm điều đó. Anh ấy là một nguồn lực tuyệt vời mà bạn có thể tìm kiếm.

Xây dựng dựa trên những quan niệm này – nếu bạn cũng thấy được vấn đề khi làm người giải quyết vấn đề – là những sự thật và lời khuyên để bạn có thể bắt đầu làm một huấn luyện viên thực sự (hay nói cách khác, một người lãnh đạo thực sự).

Sự thật #1: Theo cách tốt hơn hay xấu đi thì đội kinh doanh của bạn chính là sự phản chiếu của bạn

Khi tôi nghe điều này lần đầu tiên, nó là một sự thật khó có thể chấp nhận. Khi tôi nghĩ về những thành công và thất bại mà đội tôi đã trải qua trong vòng hai năm qua, tôi cảm thấy tốt theo một cách nào đó, và tệ hơn theo những cách khác. Tôi thấy thật tuyệt rằng tôi đã giúp được nhiều người đạt đến tiềm năng của họ. Tôi thấy thật tuyệt khi tôi đã kết nối những người mới lại gần nhau. Tôi thấy thật tuyệt khi giúp đỡ những cá nhân tìm được ý nghĩa trong công việc của họ, điều mà cuối cùng sẽ giúp họ đạt được những thành tựu đáng kể trong cuộc sống.

Ngược lại, tôi không thể tin được rằng tôi là người gây ra rắc rối khi một thành viên trong đội hỏi tôi cùng một câu hỏi lần thứ mười. Tôi đã thất vọng về bản thân vì những tháng mà bất kỳ thành viên nào cũng bỏ lỡ con số của họ. Và danh sách này tiếp tục kéo dài.

Điều quan trọng là tôi đã nhận ra rằng tôi không thể quan tâm đến sự thành công của bất kỳ ai khác ngoài chính bản thân họ, nhưng tôi cũng cần phải đối mặt với sự thật rằng bất kể vấn đề nào mang tính hệ thống trong đội ngũ của tôi đều do không có sự huấn luyện hoặc do tôi huấn luyện sai cách.

Sự thật #2: Vị trí trưởng nhóm của bạn không có nghĩa là bạn là "Người giải quyết vấn đề chính"

Khi Keith Rosen trình bày ý tưởng này lần đầu tiên, tôi đã nghĩ: "Trời, tất nhiên tôi không phải là người giải quyết vấn đề chính rồi". Sau đó, tôi đã suy ngẫm về điều này một cách nghiêm túc hơn. Có bao nhiêu lần mọi người tìm đến tôi trong một ngày? Bao nhiêu lần họ đưa tôi vào những tình huống khó khăn, hoặc là đối mặt với khách hàng, hoặc là những thách thức trong nội bộ? Bao nhiêu lần họ muốn tôi khắc phục những vấn đề của họ cho họ mà không phải họ tự giải quyết những khó khăn của riêng mình? Câu trả lời cho những câu hỏi trên và hơn thế nữa là: "Quá nhiều lần".

Càng nghĩ về điều đó, tôi càng giác ngộ hơn trong quan điểm của mình về thế nào là sự quản lý và sự lãnh đạo, sau đó tôi đã nhanh chóng tìm ra tia hy vọng. Nhìn lại, tôi đã rất ngạc nhiên khi nhận ra tôi đã từng trả lời những câu hỏi của các thành viên trong đội ngũ tôi một cách nhanh chóng và nhiệt tình như thế nào lúc tôi liên tục dạy họ rằng cách thức để bán hàng hiệu quả hơn là thông qua sự chú tâm quan sát, đặt câu hỏi, đào sâu vào nhu cầu thực sự của khách hàng tiềm năng với chúng tôi. Tại sao tôi đã không làm điều tương tự trong cách quản lý và lãnh đạo?

Sự thật #3: Để đào tạo ai đó hiệu quả, bạn cần phải chiêu mộ họ và làm rõ mục đích của mình

Đây là một nguyên tắc có phần trừu tượng để hiểu, nhưng Keith đã làm được một điều xuất sắc khi đào tạo được nhóm lãnh đạo sales của họ cách để làm nó hiệu quả. Tóm lại, nếu bất kỳ sự thâm hụt nào tôi đã miêu tả trước đó gây ấn tượng với bạn – hãy trở thành người giải quyết vấn đề chính, hay bắt đầu với những giải pháp thay vì các câu hỏi khi làm việc cùng nhóm của bạn – sau đó bạn có thể cần nghĩ lại xem mình có phải một huấn luyện viên hay không.

Nếu bạn chưa phải là một người đào tạo, nhưng muốn trở thành người đó, điều đầu tiên bạn cần phải làm là kết nạp mọi người vào một phương pháp giao tiếp mới. Dẫu sao, để làm được điều đó hiệu quả, bạn cần phải làm sáng tỏ và rõ ràng những chủ ý của mình. Một trong những cách tốt nhất để làm điều này là ngồi lại với các thành viên trong nhóm của bạn và giải thích vì sao bạn đang thay đổi cách giao tiếp, bắt đầu với "Cái tôi muốn cho các bạn…". Bạn có nhận ra sự khác biệt nhỏ trong đó không? Việc phân biệt được cách nói "cho các bạn" mang nghĩa đối lập với "từ các bạn" là rất quan trọng bởi chữ "cho" mang ẩn ý rằng bạn đã có trong đầu những mong muốn của các thành viên trong nhóm bạn, trong khi chữ "từ" hàm ý rằng bạn chỉ có trong đầu những vấn đề của riêng mình.

Thêm vào đó, nếu bạn không chỉ rõ mục đích của mình đằng sau sự thay đổi này, các thành viên trong nhóm sẽ mặc định lo lắng. Họ sẽ nghĩ: "Tôi có đang ở PIP [performance improvement plan – kế hoạch nâng cao hiệu suất]?", hay "Cái gì đang diễn ra ở tầm lãnh đạo cao cấp mà khiến giám đốc của tôi làm điều này?", hoặc "Điều gì đang diễn ra trong công ty mà tôi không hề hay biết?". Bằng cách đơn giản chỉ ra những mục đích của bạn, bạn có thể xóa đi những nỗi lo ngại này, và bằng cách đơn giản thay đổi cách thức bạn diễn giải chúng, sử dụng "cho" thay vì "từ", bạn sẽ bắt đầu nhận được kết quả tốt với cương vị là một huấn luyện viên gần như ngay lập tức.

Sự thật #4: Mọi người tin vào những gì họ nói, nhưng lại không muốn công nhận những gì họ nghe

Đây chính là lý do vì sao trở thành một huấn luyện viên lại quan trọng đến thế. Nếu bạn luôn là người trả lời các câu hỏi và hướng dẫn mọi người phải làm gì, thì cơ hội để có một sự thay đổi trong thái độ là rất thấp. Thay vào đó, nếu bạn hướng dẫn một ai đó

cách giải quyết vấn đề, hoặc là *cho* bản thân họ, hoặc ít nhất là *với* bạn, thì sau đó họ sẽ là người chỉ ra những giải pháp, không phải bạn. Vì khi họ chủ động chỉ ra giải pháp, họ sẽ tin vào nó nhiều hơn, và sẽ hiện thực hóa điều đó.

Nói một chút về triết học. Tôi sẽ trích một câu nói của Lão Tử:

"Người lãnh đạo tốt nhất là khi dân chẳng biết có lãnh đạo, khi việc của lãnh đạo đã xong, mục tiêu đã đạt, dân sẽ nói: Chính chúng ta hoàn thành công việc."[17]

Đây là một ví dụ về việc nó sẽ diễn ra như thế nào. Các thành viên trong nhóm của bạn đến với bạn vì một vấn đề. Trước khi những thứ khác xảy ra, bạn phải chắc chắn rằng bạn sẽ dành sự quan tâm như nhau với tất cả thành viên trong nhóm. Nếu bạn không làm được điều đó, hãy nói với họ rằng bạn không thể, nhưng hãy hỏi họ về khoảng thời gian hiệu quả với họ vì bạn thật sự muốn để tâm đến từng người. Một khi bạn đã ngồi lại, bạn có thể bắt đầu cuộc trò chuyện bằng câu hỏi: "Mọi thứ vẫn ổn chứ?".

Họ nói rằng họ đang gặp phải khó khăn để chốt một thương vụ vì người đưa ra quyết định được giới thiệu quá muộn trong quy trình sales, và họ muốn biết bạn nghĩ gì về cách khắc phục vấn đề này.

Trong hoàn cảnh đó, hầu hết các quản lý sales sẽ vào cuộc và sẵn sàng đưa ra giải pháp. Vì sao? Vì tất cả chúng ta đều muốn sống có ích, và chúng ta luôn luôn được tâng bốc rằng mọi người đang cần đến trí tuệ "uyên bác" của chúng ta, đặc biệt trong việc khắc phục những vấn đề sales "khó nhằn nhất". Đây là cái bẫy đầu tiên mà bạn phải tránh xa. Thay vào đó, quay trở lại cuộc trò chuyện của bạn với các thành viên trong nhóm: *"Tôi rất vui khi được chia sẻ ý kiến của mình về vấn đề này [Brian], nhưng vì các bạn đã rất gần gũi với tình huống này đến mức cảm tưởng như các bạn biết rõ nhất bước tiếp theo là gì. Chính vì vậy, ý kiến của các bạn về giải pháp tiếp theo là gì?".*

Nếu họ không phản hồi, hãy chuẩn bị những câu trả lời dự phòng và hỏi họ nhiều câu hỏi mở như: *"Hãy nói rõ hơn cho tôi về tình huống. Điều gì đã hướng nó đến vấn đề mà bạn đang mắc phải?".*

Sau khi biết nhiều hơn về tình huống, hãy tiếp tục hỏi những câu hỏi mở cho đến khi bạn cảm thấy người bán hàng của bạn đã trở nên dễ dàng tiếp cận hơn với câu hỏi đầu tiên bạn đặt ra: *"Ý kiến của các bạn về giải pháp tiếp theo là gì?".*

Tôi đã không giải thích nó sớm hơn, nhưng tôi sẽ làm rõ nó ngay bây giờ. Việc sử dụng từ "ý kiến" rất quan trọng bởi lẽ một quan điểm không có sai hoặc đúng. Bằng cách sử dụng từ đó, bạn sẽ xóa bỏ được nỗi lo lắng tiềm ẩn hay sự hoài nghi bản thân được hình thành từ những câu hỏi như: "Bạn nghĩ phương án nào là đúng đắn cho vấn đề này?". Nó có vẻ là một câu hỏi đơn giản trên bề nổi, nhưng việc thêm vào câu với chỉ một từ "ý kiến", bạn đã tạo ra một không gian an toàn hơn cho cuộc trò chuyện.

Trong tình huống này, nếu có một nhân viên bán hàng cảm thấy khó khăn hoặc nản chí, họ có thể sẽ nói: "Tôi không biết. Đó là lý do tôi mới hỏi anh!".

Phần lớn các quản lý đều rơi vào cái bẫy này – họ nghĩ rằng đã hết cách, và họ không thể chịu nổi sự nản chí của các thành viên trong nhóm. Nhưng khi một ai đó nói: "Tôi không biết", hiếm khi có nghĩa là họ không biết thật. Thay vào đó, nó có nghĩa là: "Hãy đưa tôi câu trả lời đi vì tôi không muốn tự mình phải nghĩ ra". Đây không phải là vấn đề về đào tạo, mà là sự hổng kiến thức – một ví dụ có thể máy móc như ghi nhận cuộc gọi bằng CRM của công ty bạn. Vì vậy, đừng tự sa vào cái bẫy "Tôi không biết". Thay vào đó, phản ứng lại và tiếp tục hướng dẫn bằng cách hỏi những câu hỏi như: "*OK, anh không biết… [DỪNG]… Vậy nếu anh thật sự đã biết, anh thấy điều đó có vẻ thế nào?".* Hoặc bạn có thể hỏi một câu có phần bông đùa hơn như: "Nếu tôi không ở đây, anh sẽ làm gì?". Bạn sẽ gần như phá bỏ được không khí căng thẳng, thậm chí bạn còn có thể nhận được nụ cười từ các thành viên, và họ sẽ có khả năng chia sẻ ý kiến của họ.

Nên nhớ, huấn luyện hoàn toàn là việc bạn trao quyền cho các thành viên của mình được chủ động đưa ra những quyết định đúng cho bản thân họ trên một nền tảng xuyên suốt. Khi bạn làm như vậy, bạn sẽ xây dựng được sự tự tin. Khi bạn có được sự tự tin, bạn sẽ nhận lại sự tôn trọng và tín nhiệm từ nhóm. Và khi bạn có được điều đó, nhóm của bạn không chỉ làm việc chăm chỉ khi không có ai giám sát, mà bạn còn đưa cho họ được khung làm việc để suy nghĩ và giải quyết những vấn đề của riêng họ trong hành trình dài đầy thử thách này.

Ai biết được, bạn có thể sẽ truyền cảm hứng cho họ để trở thành những người lãnh đạo, mà theo quan điểm của tôi là vị trí cao quý nhất trong việc lãnh đạo bạn có thể khao khát có được.

Chương 9
NHÌN LẠI VIỆC LÃNH ĐẠO TRONG NGÀNH SALES

Nhìn lại khoảng thời gian tôi được quản lý bởi những người khác, và thời gian tôi đã quản lý một nhóm, tôi có rất nhiều điều muốn chia sẻ về việc trở thành một quản lý sales và việc dẫn dắt một nhóm những người làm inside sales. Đôi khi tôi cảm thấy tôi không thể quản lý được tất cả. Cũng có lúc, tôi cảm thấy nhóm của mình đang hoạt động như một cỗ máy trơn tru. Mọi thứ không bao giờ hoàn hảo, và cũng không bao giờ tồi tệ. Phần lớn kinh nghiệm đến từ cả lúc thăng và lúc trầm của tôi, không có khoảng giữa.

Như tôi đã chia sẻ, dẫn dắt một nhóm inside sales một cách nào đó giống với huấn luyện một đội các vận động viên vậy. Trên thực tế, không có bất cứ một nghĩa vụ nào bắt buộc từ các thành viên đối với một nhóm – ít nhất là không giống cách nó hoạt động trong một đội thể thao như bóng đá, bóng chày,... Các vận động viên khá phụ thuộc vào các cá nhân khác để chiến thắng một trận đấu. Một tiền vệ phụ thuộc vào người chuyền bóng, thủ môn. Một hệ quả trực tiếp là điều không tồn tại trong "môn thể thao" sales.

Tôi nhớ đã từng trải nghiệm nó một cách rõ ràng khi tôi còn là đại diện bán hàng. Tôi đã thật sự không chú ý rằng liệu toàn bộ nhóm của tôi đang làm hết 100% của họ hay hơn thế. Dù sao tôi đã quan tâm tới việc trở thành nhóm tốt nhất và đảm bảo các thành viên trong nhóm tôi đang làm việc tốt. Vậy tại sao lại có sự không kết nối?

Làm việc ở vị trí inside sales, nơi kế hoạch nâng cao hiệu suất (PIP) luôn luôn thực tế, và bạn được trả tiền lương tương đương với công sức mình bỏ ra, nó sẽ khó khăn để không chỉ tập trung vào

một cá nhân nào. Vì vậy, nó sẽ đưa quản lý sales vào một vị trí lạ lẫm. Bạn được kỳ vọng chuyển giao số lượng nhóm, nhưng chỉ bằng sự vun đắp công sức của nhiều cá nhân, điều mà bạn không thể trực tiếp giám sát. Vậy sau đó quản lý sẽ được kỳ vọng như thế nào để bơi ngược dòng chảy vốn có? Tôi tin điều đó bắt đầu với cách tư duy đúng đắn của họ, mà theo tôi nó bao gồm những điều sau:

- Đầu tiên, mọi quản lý nên tránh xem bản thân mình là quản lý, thay vào đó là một huấn luyện viên/đào tạo viên cá nhân. Từ "quản lý" hàm chứa quyền lực, trong khi "huấn luyện viên" hay "người đào tạo" hàm ý sự quy phục. Chúng ta không "quản lý" họ. Tục ngữ có câu: "Bạn quản lý đồ, nhưng bạn dẫn dắt con người". Theo quan điểm của tôi, nhà quản lý nên tìm ra được những điểm mạnh tối ưu của từng cá nhân và giúp họ nhận thức, phát triển được thế mạnh của chính mình. Sau khi cân nhắc kỹ lưỡng, việc trở thành một quản lý sales không phải về bạn, mà về người của bạn và việc ủng hộ, nuôi dưỡng thành công của họ.
- Thứ hai, những người quản lý nên là những người tạo điều kiện cho các thành viên trong nhóm của họ, và cho chính ngành nghề, công ty mà họ đang cống hiến. Họ nên là bộ máy tổ chức và vận hành năng lượng để bôi trơn các động cơ của một quá trình, cũng như sự phát triển của cả công ty lẫn các cá nhân trong tổ chức; không phải sự kìm hãm để làm chậm lại guồng quay của tổ chức. Nhấn mạnh một lần nữa, vai trò của việc lãnh đạo phần lớn thiên về tất cả mọi người và tất cả mọi việc hơn là về bản thân bạn.
- Thứ ba, nhà quản lý nên luôn luôn quan sát và để ý mọi ngóc ngách để tìm ra những cơ hội phát triển tương lai. Chúng ta đang làm gì rườm rà? Chúng ta đang làm gì không hiệu quả? Có điều gì chúng ta chưa chia sẻ với người khác, với những đồng nghiệp mà có thể thúc đẩy lợi suất sales? Nếu người lãnh đạo không nhìn quanh những góc khuất để dự đoán những điều sắp xảy ra và suy nghĩ về việc nuôi dưỡng thành công trong tương lai, thì sẽ không ai làm điều đó cả.
- Cuối cùng, tôi tin rằng quản lý sales nên là những người quản lý lực lượng lao động tương lai của chính họ, và sự phát triển của lực lượng lao động trong công ty – ở mức tối thiểu, vì nó liên quan tới tuyến đầu. Xây dựng nguồn nhân lực tốt cho tương lai là một trong những nghĩa vụ quan trọng nhất của nhà quản lý.

Có thể nói, tôi nhận ra đây là những chủ đề đặc biệt phức tạp, và những đặc trưng của chúng nên được dành cho các cá nhân và tổ chức lãnh đạo của họ để xác định tính ứng dụng trong bối cảnh doanh nghiệp hay bản sắc công ty của họ. Dẫu sao, có một chủ đề chung ở đây tôi muốn mở rộng, và nó chạm vào gần như tất cả những chủ đề nêu trên – động lực trong phạm vi đội ngũ inside sales. Đây có thể là chủ đề độc lập mà tôi đã có nhiều suy nghĩ để vượt qua trong những năm đầu tiên của mình với vai trò quản lý sales.

Ban đầu, khi tôi chạy một nhóm từ năm 2014 đến năm 2016, tôi đã nắm được một khung việc làm để giúp cho chính bản thân mình. Hồi tưởng về nó, tôi nhớ lại một cuộc trò chuyện với Tony Williams, nguyên thị trưởng của Washington, DC. Khi tôi đang làm việc với ông tại Corporate Executive Board (CEB), tôi đã từng đặc biệt hỏi ông câu hỏi:

"Tony, ở một vị trí với quyền lực lớn trong tay, làm thế nào mà ngài có thể giải quyết mọi chuyện ổn thỏa? Không phải xung quanh ngài luôn có những người cố gắng để có được sự chú ý của ngài, cho nên ngài có thể giúp họ lên được vị trí cao hơn?"

Ông đáp lại (đại khái là):

"Nó sẽ khó khăn ở giai đoạn đầu. Nhưng khi tôi nhận công việc này, tôi đã biết tôi sẽ phải luôn tập trung. Chính vì vậy, cách tôi giải quyết nó là dựa trên 'ba cái trống'; nói cách khác là ba điều to lớn nhất và quan trọng nhất đối với tôi. Tôi luôn luôn tuân thủ nghiêm khắc ba điều này, và nếu có ai đó muốn có được sự chú ý của tôi vì một mục đích nào đó, tôi sẽ không mảy may dành thời gian cho việc đó."

Đối với những ai không biết, so với hàng ngũ các vị thị trưởng của DC, Tony Williams là một trong những người được yêu quý và thành công nhất trong lịch sử thành phố này[1]. Dĩ nhiên, tôi không thể nói chắc rằng mọi thành tích của ông đều được xây dựng bởi ba nguyên tắc, nhưng tôi dám chắc nó có tác dụng.

Vì sự thiếu hụt một khung làm việc hiệu quả hơn, tôi phát hiện ra tôi có thể sử dụng ý tưởng của Tony để định hướng cho mình. Với tôi, như đã nói qua ở các chương trước, các nguyên tắc đó là:

1. Hướng dẫn đào tạo

2. Tính toán đo lường

Tuy nhiên, vẫn còn thiếu điều gì đó; nếu ba nguyên tắc này là lớp da, bộ xương và những cơ bắp, vậy thì máu, các cơ quan sống và hệ thần kinh vẫn chưa có. Đó là chỗ mà động cơ trí tuệ trở thành tâm điểm với tôi.

Hiện tại, khi đang nói về chủ đề động cơ thúc đẩy, tôi chắc chắn không tha thiết phải trở thành một Daniel Pink – còn lâu tôi mới được như ông ấy. Nhưng, theo quan điểm của tôi, nghiên cứu của ông ấy và viễn cảnh về động lực nên yêu cầu được đọc không chỉ cho quản lý sales mà còn cho bất cứ nhà quản lý nào ở bất cứ lĩnh vực nào, trong bất cứ ngành nghề nào. Trên thực tế, tôi vẫn sử dụng khung làm việc về động lực của Daniel suốt một năm, thậm chí trước khi tôi biết nó là của ông ấy. Nó không bó buộc suy nghĩ của tôi; tôi đã đọc một tóm tắt về nó trong Evernote của một đồng nghiệp vào một ngày nọ, và nó gây ảnh hưởng rất lớn đối với tôi mà tôi không thể không áp dụng ngay lập tức.

Đặc biệt, khi ông ấy đi đến nội dung chính về những điều thúc đẩy một cá nhân, Daniel đã bàn luận về ba điều quan trọng: (1) tầm nhìn, (2) sự tự quản và (3) tham vọng. Ở những giá trị bề mặt, những lãnh đạo sales dày dặn kinh nghiệm có thể nghĩ điều này vô nghĩa. Dẫu sao, người khác có thể nhận ra và đánh giá cao nó, đặc biệt là người làm sales không lấy động lực từ tiền bạc, hoặc những phần thưởng ngoại lai khác, mà lấy động lực từ chính những người chèo lái họ.

Suy nghĩ này được ủng hộ bởi rất nhiều cố vấn sales và trưởng nhóm sales, được minh chứng qua bài viết bởi Next Level Sales Consulting. Đây là một câu nói đánh vào tiềm thức tôi (cũng được đề cập ở chương trước):

"Những nhân viên bán hàng, những người mà nguồn động lực xuất phát từ bên trong chính bản thân họ, sẽ cảm thấy đầy đủ, thỏa mãn và trở nên giàu có hơn những người lấy động lực từ các yếu tố bên ngoài." [2]

Bạn vẫn chưa tin tôi? Có những nghiên cứu rất nổi tiếng của Dave Kurlan và đội ngũ của ông tại Objective Management Group được nêu bật ở bài viết này (cũng được đề cập ở chương trước):

"Ngày trước (2008 trở về trước), nếu nhân viên bán hàng cảm thấy có động lực, thì có thể họ có động lực nhờ tiền. Dựa theo dữ liệu từ Objective Management Group, 54% nhân viên bán hàng có nguồn

động lực là tiền vào những năm 1990 và đầu những năm 2000. Ngày nay, dữ liệu lại cho thấy rằng nhiều nhất 27% nhân viên có động lực từ các yếu tố bên ngoài."[3]

Nói cách khác, sự bù đắp và lợi ích công ty bạn đưa ra đơn giản là cuộc đánh cược về tiền. Tệ hơn, nó còn không thể là cuộc đánh cược! Tôi đã từng thuê rất nhiều người trong nhiều năm mà có thu nhập thấp hơn khi làm việc tại HubSpot vì họ tin một cách cương quyết vào mục tiêu của công ty và muốn giúp chúng tôi thay đổi cách thế giới làm sales và marketing.

Tiếp theo là phân tích của riêng tôi về ba thành phần tạo nên động lực cho cá nhân hay tổ chức, dựa trên khung làm việc của Pink.

THÀNH PHẦN #1: TẦM NHÌN

"Nếu bạn đang làm việc gì đó thú vị mà bạn thật sự quan tâm, bạn sẽ không cần phải được thúc đẩy. Tầm nhìn của bạn sẽ tự đẩy bạn."

- Steve Jobs[4]

Các thành viên trong nhóm của bạn có cảm thấy họ là một phần thật sự to lớn hơn chính họ? Họ có tin rằng nhiệm vụ của họ là cao quý, *bõ công* đeo đuổi? Họ có tin rằng những gì công ty đang làm, hoặc mục tiêu bạn đề ra cho nhóm quan trọng hơn và kéo dài hơn thành tựu của cá nhân họ? Càng nghĩ về vấn đề này, nó càng trở nên rõ ràng hơn với tôi. (Hầu hết) mọi người đều muốn trở thành một phần to lớn hơn chỉ mình họ. Họ muốn gây nên những ảnh hưởng lâu dài với thế giới. Chỉ "thích" sản phẩm hay dịch vụ mà công ty họ cung cấp đã không còn là đủ; họ muốn trông thấy những viễn cảnh rộng mở hơn và vai trò của họ trong việc hiện thực hóa viễn cảnh ấy.

Ngày nay, một cách công bằng thì việc khẳng định một viễn cảnh sẽ xảy ra là một bài toán hoàn toàn phức tạp cho một quản lý sales để hoàn thành độc lập một cách thành công. Đối chiếu với cách mà tôi đã làm được, tôi cảm thấy tôi chỉ thực hiện tốt một nửa cán cân, truyền tải những nhiệm vụ của công ty, cũng như những viễn cảnh, xuống các tổ chức và các cá nhân. Dù sao, nửa còn lại của cán cân mà tôi đang thiếu nằm trong việc các nhóm tổ chức tự đưa ra những giải pháp đơn phương và song phương. Nếu tôi có cơ hội làm điều đó thêm một lần nữa, tôi đã bắt đầu bằng việc tập hợp nhóm phản hồi thông qua bài khảo sát nhỏ, và sau đó bàn bạc về những phản hồi trong một nhóm nhỏ mà được thành lập để

chọn lọc những chia sẻ chung của mọi người. Cuối cùng, tôi đã vượt qua nửa thứ hai của bài toán, nhưng nó đã quá một năm cho đến thời điểm tôi làm được. Tôi đã trình bày những kết quả của từng trải nghiệm trong cuốn sách này để bạn có được khung làm việc tự xây dựng cho riêng mình.

THÀNH PHẦN #2: SỰ TỰ QUẢN

"Kiểm soát dẫn đến sự phục tùng. Còn tự quản đưa đến sự hứa hẹn."

- Daniel Pink[5]

Thật sự rất khó khăn cho một ai đó để tự làm tốt. Rất nhiều công ty vẫn có chính sách công việc hạn chế, mà đa phần trong số đó không mang lại ý nghĩa gì cho tôi. Với tôi, sự tự quản là một cách thú vị để nói "tin tưởng và xác quyết rằng con người sẽ làm những điều đúng đắn khi không có ai giám sát". Phần lớn con người muốn có được mức độ tin tưởng như vậy, và khi nó được trao cho họ, họ thường trân trọng nó. Họ cũng thường xuyên làm việc chăm chỉ hơn khi quyết định tiến hay lùi ấy đến từ nội tâm. Đương nhiên, chìa khóa để sự tự quản phát huy hiệu quả chính là tạo ra được một môi trường mà các cá nhân sắp tiệm cận, hoặc đang làm việc, với trình độ mà họ khao khát. Một cách tự nhiên, con người sẽ không muốn họ là người duy nhất *không* làm những việc cần làm. Để xây dựng điều này, tôi đã làm một số việc có thể sẽ có ích cho bạn:

- Đầu tiên, tôi vẽ ra một tầm nhìn rõ ràng về tổ chức. Khi một thành viên mới gia nhập tổ chức, tôi sẽ chia sẻ cho họ về tầm nhìn của tổ chức và ý nghĩa của việc làm việc cùng nhau trong một đội. Đó là "tín ngưỡng" riêng của tổ chức chúng tôi.
- Tiếp theo, tôi vẽ ra hướng đào tạo từng cá nhân tùy theo trình độ. Nói đúng hơn, "đây là những việc bạn phải hoàn thành trong tháng thứ nhất, tháng thứ hai",... Trong quá trình này, tôi cũng sẽ định nghĩa rõ ràng vai trò và vị trí của mình, những vai trò vị trí của các thành viên trong tổ chức, những nguồn hỗ trợ bổ sung sẽ được chu cấp cho họ một cách chính đáng.
- Cuối cùng, tôi cho phép các thành viên trong tổ chức được làm việc và chứng minh cho tôi thấy mình nên tiếp tục cho họ sự độc lập lớn hơn, lớn hơn nữa, kể cả khi tôi cho rằng điều đó không nên nắm chặt trong lòng bàn tay. Nếu họ bắt đầu rời xa ranh giới của những kỳ vọng lớn lao mà tôi đã

vạch ra cho cả đội và cho bản thân họ, dần dần họ chắc chắn sẽ bắt đầu mất đi sự tự giác. Nếu cuối cùng họ không thể đi theo những kỳ vọng đó thì họ là những người tiêu biểu nằm trong PIP, một chu kỳ có quản chế 30 đến 60 ngày mà họ phải thể hiện được những thay đổi trong hành vi và cách làm việc. Nếu không, chúng tôi sẽ có thể có một cuộc trò chuyện về hướng đi công việc mới.

THÀNH PHẦN #3: THAM VỌNG

"Giáo dục không phải là học hỏi từ những dữ kiện, mà là rèn luyện tư duy để suy nghĩ."

- Albert Einstein[6]

Một dự án nghiên cứu lâu dài được ủy nhiệm bởi trường Đại học Middlesex cho Work Based Learning chỉ ra rằng từ nghiên cứu với 4.300 nhân viên, 74% trong số họ cảm thấy không đạt được tiềm năng tối đa trong công việc bởi sự thiếu hụt về cơ hội phát triển[7].

Ngoài ra, nhân viên sẽ từ bỏ một công việc mới trước khi năm đầu tiên kết thúc. Nó không nên diễn ra theo cách đó, và nó không cần phải diễn ra theo cách đó. Bất kỳ thành viên nào trong nhóm sales, quản lý, chỉ huy, hay lãnh đạo lâu năm đều biết rõ thiệt hại của việc mất đi những thành viên năng suất sớm hơn dự tính như thế nào. Tất nhiên, nó không chỉ áp dụng với sales.

Tôi không bao giờ chắc chắn làm thế nào để nói rõ tầm quan trọng của việc học hỏi và sự tham vọng, nhưng tôi biết nó là chìa khóa cho thành công của mình trong vai trò một lãnh đạo và cho thành công của từng thành viên trong tổ chức. Để gặt hái điều này và đưa nó vào văn hóa của đội, tôi đã thử rất nhiều điều:

- Đầu tiên, tôi nói ra – rất nhiều lần – để đưa nó vào cuộc đời. "Học hỏi thật sự quan trọng. Chúng ta có thể học hỏi mọi thứ bất kể nó mới mẻ ra sao, hay chúng ta đã trải nghiệm như thế nào. Nó xứng đáng với giá trị nội tại mà nó mang lại". Tôi phát hiện ra nếu tôi nói to nó lên và giải thích tầm quan trọng của việc học hỏi cho đội của tôi, đó là sức mạnh của sự lặp lại trong hành động.
- Thứ hai, tôi chắc chắn tập trung vào chỉ một kỹ năng "lớn" trong một khoảng thời gian với từng thành viên trong tổ chức. Với những thành viên mới, những kỹ năng này có thể là những điều đơn giản, như kiểm soát những cuộc gọi mang lại thông tin tốt trong những cuộc gọi khảo sát, hay

viết những email chuẩn form mà không có lỗi in ấn. Với những thành viên dày dặn kinh nghiệm, những kỹ năng bao gồm xây dựng mối quan hệ với các thành viên ngoài phạm vi sales, điều tiết những cuộc trò chuyện cấp hành chính, hay đàm phán với tổ chức pháp luật, IT và thu mua. Không quan tâm tới nhiệm kỳ hay trình độ, kinh nghiệm, tôi luôn luôn đảm bảo có một, và chỉ một, kỹ năng mà tôi tiên phong làm việc với các thành viên trong tổ chức trên nguyên tắc cơ bản.

- Thứ ba, tôi thiết lập thời gian làm việc đều đặn mà tất cả mọi thứ và tất cả mọi việc được vận hành. Đó là một không gian an toàn. Không có những câu hỏi quá lớn hay quá nhỏ. Trong thời gian đó, chúng tôi đảm đương mọi việc, dẫu có là thương hiệu BDR mới hay một đại diện với hai mươi năm kinh nghiệm.
- Thứ tư, tôi thường xuyên động viên (đôi khi bắt buộc) các thành viên làm việc với người khác từ các nhóm khác nhau. Tôi muốn họ hiểu rằng không ai có thể thành công trong sales ở HubSpot (hay ở bất cứ đâu, theo quan điểm của tôi) khi làm việc một mình. Không có cách nào để phát triển toàn diện các kỹ năng thiết yếu trong thời gian có thể nếu không tự học hỏi.
- Cuối cùng, tôi cảm thấy rất may mắn khi được làm việc cho một công ty cũng có niềm tin lớn vào sự đào tạo và phát triển. Chẳng hạn như, mỗi nhân viên của HubSpot mỗi năm đều được cấp 5.000 đô-la tiền mặt để sử dụng cho mục đích thúc đẩy bản thân một cách chuyên nghiệp. Họ cũng được hưởng chương trình miễn phí nơi mọi thành viên trong tổ chức có thể có được những cuốn sách họ muốn từ công ty.

Với hy vọng hiện thực hóa nhiều hơn những gì tôi đã viết ở đây, bạn sẽ thấy rất nhiều sản phẩm quản lý qua những trang tiếp theo; hãy đón đọc cả Team Vision Document 2014 trong chương 8. Hãy cảm thấy thoải mái với việc sử dụng chúng bất kể bạn có cảm thấy phù hợp với tổ chức của mình hay không.

Sản phẩm quản lý và những ví dụ từ trải nghiệm quản lý của tôi

SẢN PHẨM #1: NHÌN LẠI NĂM ĐẦU TIÊN VÀ VIỄN CẢNH 2015

[TÊN ĐÃ ĐƯỢC THAY ĐỔI ĐỂ BẢO VỆ NHỮNG KẺ NGÂY THƠ/CÓ TỘI. 😊 BẤT KỲ CÁI TÊN NÀO XUẤT HIỆN ĐỀU CHỈ LÀ HƯ CẤU]

Chủ đề: Đánh giá hoạt động năm 2014 và phương án phát triển

trong năm 2015

Thân gửi đồng đội của tôi,

Tôi cố ý gửi thư này sớm hơn dự tính, nhưng khi nhìn lại thì tháng Một vẫn còn chưa trôi qua hẳn, tôi không nghĩ mình đã quá muộn. Sau đây là những suy nghiệm của tôi trong năm 2014 và tổng quan về kế hoạch/định hướng chung cho năm 2015.

Nếu phải chọn một hình ảnh để kết thúc năm 2014 và bắt đầu một năm mới, nó có thể là "thoát ra khỏi bóng tối và bước vào ánh sáng…". Nghe hoa mỹ nhỉ? Có lẽ thế.

Sau đây là một số viễn cảnh:

Chúng ta đã đối mặt với một sự thay đổi rất lớn trong năm 2014. PODS sụp đổ, Evan và Jemma quay trở lại cùng tuyến với chúng ta, chúng ta mang lại hàng tấn những công cụ mới cho các đối tác, cung cấp công cụ cho các khu vực, cung cấp số lượng lead lớn, cung cấp số lượng lead đối tác lớn, mang lại hàng tấn sản phẩm tăng trưởng, và chúng ta đã trải qua những cuộc cạnh tranh cam go, phải đối mặt với những khách hàng ngày càng tỉnh táo và phức tạp hơn, đã nâng cao chỉ tiêu, mất Lacy, mất Abby (sau đó giành lại được Abby:)), mất Emily, mất David, thêm bốn thành viên mới,… *nhưng sau tất cả, đây là những gì chúng ta đã cùng nhau cố gắng và nỗ lực để đạt được khi là một đội.*

Những điểm nổi bật của cả đội trong năm 2014:

- $A-triệu ARR/$B.000 MRR
- Thuyết phục được X khách hàng mới
- Y% thu nhập cả năm
- Z% trong vòng năm tháng kéo dài từ tháng Tám đến tháng Mười hai
- Đội đứng #1 trong VAR thông qua ARR
- Đội #2 cân bằng trong VAR
- Đội #2 trong toàn bộ công ty, tính bằng tổng ARR (X triệu $ đứng #1)
- Đội #3/4 trong công ty (phụ thuộc vào cách bạn chia các con số)
- Có ba thành viên đội nằm trong top 10 đại diện bán hàng trong toàn công ty

- Đạt được thứ nhất trong top 5 VAR BDR trong năm
- Mason trở thành Domestic Rep #1
- Bảy người trong đội được thăng tiến
- Tám trong mười một thành viên đạt trên G% thu nhập hàng năm
- Thậm chí có người còn có em bé… và cả đính hôn (chỉ là phải làm mọi thứ tốt hơn David, phải không?)

Ở mức độ cá nhân, tôi vô cùng tự hào vì sự tận tụy của các bạn; điều đó đã tạo nên thành công của riêng các bạn, thành công của đội ta, và thành công của HubSpot khi nó tiến tới mục tiêu đạt được Y $ lợi nhuận vào năm 2020.

Câu hỏi mà chúng ta còn bỏ ngỏ giờ đây là làm thế nào để đạt được 140% và đội dẫn đầu ở HubSpot (tính bằng tổng MRR và sự thể hiện cân đối). Đây là mục tiêu chung của tôi và của tất cả các bạn, một mục tiêu mà các bạn muốn đạt được trong năm nay.

Tôi có thể dành thời gian để giải mã các con số, phân tích cái phễu, cho bạn thấy chính xác bao nhiêu đơn hàng chúng ta cần phải chốt và ASP sẽ ra sao. Nhưng tôi không nghĩ đó sẽ là động lực cho bất kỳ ai trong các bạn để đạt được mục tiêu đó. Thay vào đó, tôi cho rằng nguồn động lực ấy đến từ cách chúng ta làm việc với nhau.

Đây sẽ là lời hứa của tôi dành cho các bạn vì chúng ta sẽ làm việc cùng với nhau để đạt được 140% và đảm bảo được vị trí vững chắc trong top đầu ở HubSpot vào năm 2015.

Tôi sẽ tập trung dẫn dắt các bạn liên tục qua ba lĩnh vực chính:

- Huấn luyện – Tôi sẽ tự hỏi bản thân mình (và hành động) mỗi ngày rằng cá nhân tôi đang làm gì để giúp mỗi người các bạn để các bạn có thể đạt được cả những mục tiêu riêng và mục tiêu sự nghiệp của mình.
- Đong đếm – Tôi sẽ tự hỏi bản thân (và hành động) mỗi ngày rằng cá nhân tôi đang làm gì để tìm được đòn bẩy vốn để khiến việc sales của cả đội ta diễn ra nhanh hơn và trôi chảy hơn.
- Tuyển quân – Tôi sẽ tự hỏi bản thân (và hành động) mỗi ngày rằng cá nhân tôi đang làm gì để "đưa đúng người lên đúng chuyến xe buýt vào đúng thời điểm", đảm bảo rằng khi chúng ta thay đổi và xây dựng đội ngũ, sẽ có nhiều hơn và

nhiều hơn nữa những tài năng trong đội.

Cả ba chỉ dẫn này đều được dựng lên có chủ đích. Chúng được thiết kế vì các bạn, vì cả đội ta, và vì tương lai lâu dài của HubSpot. Mặc dù tôi biết rằng tiền là động lực cho tất cả các bạn, nhưng cách mà tôi muốn truyền cảm hứng cho các bạn để đạt được mục tiêu riêng và mục tiêu sự nghiệp của mình thì vượt lên trên cả tiền bạc. Tôi tin rằng triết lý về động lực của tôi cần chạm vào trong sâu thẳm các bạn.

Như tôi đã chia sẻ với tất cả các bạn vài tuần trước, đây là suy nghĩ của tôi về động lực, sự thúc đẩy và sự kiên cường… và nếu tôi phá vỡ những quy tắc này, các bạn cần phải nói cho tôi biết. Xin hãy đặt trách nhiệm này lên vai tôi, nếu không, bánh xe sẽ trật khỏi chiếc xe buýt mà chúng ta đang đi.

Thông qua tất cả những công việc tôi làm với các bạn, và chúng ta làm với nhau, vào năm 2015, tôi sẽ:

Truyền cảm hứng cho sự thành công lớn lao hơn – Tôi phải nói điều này để các bạn thấy rằng mọi điều mỗi người các bạn làm, mọi điều đội chúng ta làm và mọi điều HubSpot làm đều thực sự quan trọng và thay đổi cuộc sống của người khác.

Đưa các bạn theo đuổi sự tinh nhuệ – Bạn sẽ biết rằng miễn là các bạn ở trong đội này và ở HubSpot, các bạn đang xây dựng ở đây những kỹ năng mà sẽ theo các bạn đến suốt sự nghiệp của mình, thậm chí là suốt cuộc đời.

Xây dựng tính tự giác trong con người bạn – Tôi muốn tất cả các bạn làm chủ thế giới của mình. Sự thật là các bạn đều có những mục tiêu cá nhân, động lực để đến chỗ làm mỗi ngày và mài dũa bản thân qua cái phễu sales.

Để đạt được những mục tiêu cá nhân đó, bạn cũng cần có những mục tiêu sự nghiệp. Tự viết nên những trang sách về doanh nghiệp của riêng mình và phá vỡ những con số sales một phần chính là thứ cho phép bạn hoàn thành được những ước mơ cá nhân đó. Mục đích của tôi ở đây là giúp bạn trở nên độc lập hơn, mặc dù tôi sẽ luôn sẵn sàng để giúp các bạn với mỗi bước đi trên con đường này. Tôi sẽ luôn làm việc hết sức mình để cho các bạn thấy niềm tin và chờ đợi những đánh giá của các bạn, miễn là các bạn không ngừng luyện tập câu thần chú của công ty chúng ta: Hãy vận dụng sự đánh giá tốt.

Cuối cùng, đây là sự "cầu xin" của tôi dành cho mỗi người các bạn

vì chúng ta sẽ làm việc cùng nhau để trở thành đội #1 ở công ty (nhiều người trong số các bạn có thể nhận ra những điều này từ một cựu chiến binh HubSpot ở cương vị chỉ huy):

- ***Bạn phải khao khát thành công ở lĩnh vực sales,***
- ***Bạn phải dùng hết sức mình làm bất kỳ điều gì cần thiết để trở nên thành công,***
- ***Bạn phải có khả năng chịu trách nhiệm cho những kết quả sales, và***
- ***Bạn phải giữ vững cái nhìn lạc quan về những sản phẩm và dịch vụ mà chúng ta cung cấp, tin vào công ty chúng ta đang làm việc, và tin vào chính bản thân bạn.***

Vậy đó. Đó là những điều "cầu xin" duy nhất tôi dành cho các bạn khi chúng ta làm việc cùng nhau và leo lên ngọn núi Y$. Những điều này, kết hợp với những điều "cho đi" của tôi, tôi tin rằng chúng ta có thể cùng nhau đạt được tất cả mục tiêu.

Giờ hãy cùng bắt tay vào, tập hợp với nhau và tập trung vào nhiệm vụ trước mắt. Tôi biết rằng chúng ta sẽ làm được.

Dành cho năm 2015 thành công vang dội sẽ đến với HubSpot, đội VAR, cho cả đội chúng ta, và cho tất cả mỗi người các bạn.

Thành công và thành công hơn nữa,

Sig

SẢN PHẨM #2: THÀNH CÔNG CHÍNH ĐẦU TIÊN CỦA ĐỘI

[TÊN ĐÃ ĐƯỢC THAY ĐỔI ĐỂ BẢO VỆ NHỮNG KẺ NGÂY THƠ/CÓ TỘI. 😊 BẤT KỲ CÁI TÊN NÀO XUẤT HIỆN ĐỀU CHỈ LÀ HƯ CẤU]

Tiêu đề: Nhìn lại tháng Tư – Tại sao kết quả lại là X% và không phải là mục tiêu thực sự

Thân gửi đồng đội của tôi,

Tôi đang đọc và suy nghĩ một vài thứ sáng nay, và muốn chia sẻ một vài điểm suy ngẫm về tháng Tư, về quãng thời gian từ đầu năm tới giờ, và về ba năm của tôi ở HubSpot.

Đầu tiên, tôi muốn chúc mừng tất cả các bạn một lần nữa vì màn thể hiện thực sự xuất sắc hồi tháng Tư. Chúng ta đã cùng nhau đạt được những chỉ tiêu và giành được vị trí đội ngũ #1 ở công ty.

Một vài màn thể hiện đáng gờm như:

Braden – 300% mục tiêu của anh ấy và tôi tin rằng, đã lấy lại kỷ lục MRR, đã bán được nhiều nhất trong vòng một tháng bởi một đại diện VAR nội bộ.

Rebecca – 125%, con số đảm bảo "xu hướng" 12 tháng của cô ấy (tôi sẽ không gọi nó bằng một cái tên), và 99% đảm bảo sự quảng bá của cô ấy cho ngài IMS.

Cal – 105%, tháng thứ ba liên tục anh ấy đã vượt lên ngưỡng bình thường, một quá trình hết sức tuyệt vời.

Mark – 150%, chốt đơn bằng chính sức mình, và đang chuyển sang vai trò mới của một IMS.

Jillian – 97%, cứu được một đơn hàng lớn vào những giây phút cuối bằng cách hợp tác chặt chẽ với đội chăm sóc khách hàng, và như mọi khi, "đặt bẫy" những đối tác của cô ấy vào những thành công lâu dài.

Jemma – 204%, rời đi với một cú nổ lớn và là người mà chúng ta sẽ luôn nhớ vì một đống lý do.

Evan – 113%, người chỉ bỏ lỡ một lần trong một khoảng thời gian dài và đã có sự thể hiện T12M với 140%.

Gary – 108%, trông có vẻ là một tháng nhẹ nhàng nếu đo bằng thang đo của anh ấy, nhưng thực tế lại là một chiến công thực sự ấn tượng trong một tháng Ba với $Z+.

Matt – Ngay dưới 100%, đang đặt tháng thứ hai tốt nhất của anh ấy vào cái phễu kể từ khi anh ấy bắt đầu được đo bằng MRR.

Sam – Không bao giờ nhắc đến từ "chết", thể hiện sự can đảm, làm tất cả mọi thứ có thể và gỡ xuống hai kênh đơn hàng đầu tiên của anh ấy như một chuyên gia.

Ken – Vượt ngoài mong đợi trong quá trình chuyển sang IMS, anh ấy đã cống hiến một quỹ thời gian khổng lồ để thành thạo IMA và bắt đầu học nền tảng từ trên xuống dưới.

Khi tôi nhìn lại, tôi tự hỏi bản thân: "Tại sao?", hoặc "Chúng ta đã làm nó như thế nào?", hoặc "Điều gì khiến đội này khác biệt?". Tôi đã có thể kết luận được nhiều thứ. Sự chăm chỉ, việc xây dựng những pipeline, sự kiểm soát quy trình sales đáng kinh ngạc, bao

nhiêu tiếng đồng hồ được đầu tư vào, sự thấu hiểu sản phẩm, chương trình Đối tác không gì sánh bằng, khả năng của những đối tác của chúng tôi để có thể thể hiện tốt từ tháng này qua tháng khác, đội marketing của chúng tôi, đội sales, hoặc sự kết hợp của bất kỳ thứ gì ở trên. Nhưng càng nghĩ về nó, tôi càng cảm thấy thuyết phục rằng có một nguyên nhân cốt lõi. Nguyên nhân đánh bại tất cả những thứ trên. Một thứ đã khiến cho tất cả "những điều khác" có thể diễn ra. Nguyên nhân đó ư? Nói một cách đơn giản, bán hàng với một mục đích chân thành. Chính nhờ lý do này mà X% thành tựu ở phạm vi một đội ngũ là một kết quả chứ không phải là một mục đích thực sự. Hơn thế, mục đích thực sự là bán hàng với sự chân thành.

Bạn có thể nhớ rằng vào thời điểm sớm hơn trong năm nay, tôi đã gửi một email rất dài, giống với cái email này, nơi tôi có thể diễn đạt một cách rõ ràng phong cách lãnh đạo của tôi. Đã có (ít nhất) ba thứ tôi gánh lấy trách nhiệm:

1. Truyền cảm hứng về một mục tiêu cao cả hơn

2. Dẫn dắt các bạn có được sự tinh nhuệ

3. Gây dựng sự tự giác trong con người bạn

Thẳng thắn mà nói, tôi đã biết #1 nghĩa là gì, nhưng thật khó để có thể diễn đạt nó một cách rõ ràng vượt lên trên những tiếng thì thầm trong tâm trí. Tôi nghĩ giờ đây tôi đã có thể giải nghĩa được nó, và đây là định nghĩa của tôi về cái gọi là mục đích lớn lao hơn – mục đích cao thượng của chúng ta – với tư cách là các thành viên của HubSpot, thành viên đội sales/VAR, và thành viên "đội Sig":

Ở cấp độ công ty…

Chúng ta không chỉ đang bán một nền tảng phần mềm sales và marketing. Chúng ta đang thay đổi thế giới sales và marketing. Giống như Google đã thay đổi cách thế giới tìm kiếm và truy cập thông tin, chúng ta cũng sẽ tạo ra một sự đổi mới trong thế giới sales và marketing ở khắp mọi nơi.

Ở cấp độ phần mềm…

Chúng ta không bán một phần mềm, hay thậm chí là một phương pháp mà cho phép các doanh nghiệp tạo ra nhiều lưu lượng truy cập, lead và sales. Thay vào đó, chúng ta đang giúp đỡ các doanh nghiệp tạo nên tiếng nói và xây dựng thương hiệu của họ. Chúng ta đang làm cho cuộc sống của những người – đúng vậy, cuộc sống

của những con người thật – làm việc trong cả lĩnh vực sales và marketing trở nên dễ dàng hơn, bớt căng thẳng hơn và hiệu quả hơn mỗi ngày. Chúng ta đang giúp các marketer thúc đẩy mối quan hệ tốt đẹp hơn với những người tiếp cận nhãn hàng của họ. Cùng với đó, chúng ta đang giúp các nhân viên bán hàng có được những cuộc trò chuyện hiệu quả với những người thực sự cần sự giúp đỡ từ công ty của họ. Và từ góc nhìn của một người sở hữu doanh nghiệp, chúng ta đang giúp họ nhìn thấy được tương lai sự phát triển của công ty họ và có thể kiếm được lợi nhuận từ đó. Chúng ta đang cung cấp cho họ thông tin và công cụ họ cần để đưa ra được những quyết định sáng suốt hơn trong chi tiêu, phương pháp và thời gian tuyển dụng, và cách để liên tục xây dựng giá trị cho nền tảng khách hàng và khách hàng tiềm năng của họ. Chúng ta đang ngăn chặn những cuộc đối thoại không liên quan. Chúng ta đang loại bỏ sự lãng phí trong hệ thống. Chúng ta đang cải thiện cuộc sống của mọi người, cải thiện thương mại toàn cầu và tạo ra một thế giới tốt đẹp hơn.

Ở cấp độ chương trình Đối tác…

Chúng ta không chỉ đơn giản là đang giúp các agency chuyển từ làm dự án sang làm lâu dài. Chúng ta không chỉ đơn giản là đang giúp đỡ họ trình bày ROI một cách tốt hơn. Và chúng ta không chỉ đơn giản là đang giúp đỡ họ học một quy trình sales mới. Thay vào đó, chúng ta đang biến đổi khả năng có thể nhìn thấy và lập kế hoạch cho tương lai. Chúng ta đang giáo dục họ cách để đưa vào thêm những giá trị cho các khách hàng của họ theo một cách mới mẻ và khó đoán hơn. Chúng ta đang khiến sự cung cấp dịch vụ của họ tới khách hàng trở nên năng suất hơn, hợp lý và có ý nghĩa hơn. Chúng ta đang giúp họ tạo tác động mạnh mẽ lên các khách hàng doanh nghiệp. Chúng ta đang giúp họ tạo ra những sự khác biệt sâu sắc trong quỹ đạo vận hành của doanh nghiệp họ, cuộc sống riêng của họ và cuộc sống của nhân viên họ. Chúng ta đang tạo ra một lỗ hổng trong thế giới của họ, và lỗ hổng đó đang lớn dần lên từng ngày.

Và ở cấp độ là một đội…

Chúng ta không chỉ đang tập trung vào việc sử dụng những người chúng ta nói chuyện với họ mỗi ngày như là một công cụ để đạt được mục đích. Chúng ta không chỉ đang hướng tới đạt được X% tháng này sang tháng khác. Chúng ta không chỉ đang nỗ lực để trở thành đội sales giỏi nhất ở HubSpot. Chúng ta là một phần của một thứ lớn lao hơn. Một điều tồn tại trước sự xuất hiện của bạn, trước "đội Sig", trước "đội H", và trước sự tồn tại của VAR hay

HubSpot. Chúng ta là nguồn động lực gốc rễ cho mọi sự thay đổi trên thế giới. Nguồn động lực giúp mọi người có tương tác hiệu quả hơn. Nguồn động lực thúc đẩy sự tiếp nhận thông tin một cách tốt hơn. Nguồn động lực dẫn tới những quyết định đúng đắn. Và nguồn động lực thay đổi cuộc sống của mọi người một cách mãnh liệt hơn bạn có thể thực sự nhìn thấy.

Như vậy, khi bạn hướng tới tháng Năm, rồi tới cuối năm, tới cuộc gọi tiếp theo của bạn, tới email tiếp theo bạn trả lời, hãy hỏi bản thân điều này: "Khách hàng này – và con người này – sẽ thay đổi như thế nào sau khi làm việc với chúng ta?".

Chỉ tập trung vào câu hỏi đó, có lẽ là cùng với một vài lưu ý trong lời nhắn này, sẽ cho phép chúng ta không ngừng bán hàng với một mục đích cao thượng. Đây là mục tiêu của chúng ta. Tất cả mọi thứ kéo theo chỉ đơn giản là kết quả từ đó.

Một lần nữa, chúc mừng các bạn đã có một tháng Tư tuyệt vời và một cú khởi động năm mới thật mạnh mẽ. Tôi rất mong chờ được tham gia và thấy được những điều vĩ đại chúng ta sẽ cùng nhau đạt được trong năm 2015.

Thành công và thành công hơn nữa,

Sig

SẢN PHẨM #3: THẤT BẠI CHÍNH ĐẦU TIÊN CỦA ĐỘI

[TÊN ĐÃ ĐƯỢC THAY ĐỔI ĐỂ BẢO VỆ NHỮNG KẺ NGÂY THƠ/CÓ TỘI BẤT KỲ CÁI TÊN NÀO XUẤT HIỆN ĐỀU CHỈ LÀ HƯ CẤU]

Tiêu đề: Tháng Sáu 2015 – đội Sig – Vì sao đội chúng ta đã lỡ mất cơ hội và chúng ta đang đối phó với nó như thế nào

Gửi H, P và T,

Tôi không có bất kỳ lời biện hộ nào để nói với các bạn. Đội chúng ta đã bỏ lỡ mất con số [Tháng] 2015, thú thật là tôi rất thất vọng và xấu hổ về điều đó. Đưa con số đến với doanh nghiệp là trách nhiệm của tôi và chỉ của một mình tôi. Mọi người trong đội đã làm việc vất vả, nhưng đó là lỗi của tôi khi chúng ta không thể đưa được con số đó. Trong ba năm, tôi đã làm việc trong phễu với tư cách là một người quản lý hay một đại diện, đội này (dưới sự lãnh đạo của tôi và D) mới chỉ bỏ lỡ hai lần. Sự thể hiện này là không thể chấp nhận được theo tiêu chuẩn của tôi, của đội tôi, và của HubSpot. Chúng ta có thể làm tốt hơn rất nhiều.

Chúng ta hoàn thành tháng với X$ so với mục tiêu Y$, hay nói cách khác là 95%. Thêm vào đó, chúng ta đã bán chưa đến Z$ trong URL thứ hai và Double Comp nên tôi đang cân nhắc đích đến của chúng ta gần với Y% hơn là X%. Mặc dù chúng ta có đại diện A đạt 100%, nhưng chúng ta vẫn trong tình trạng thiếu thốn.

Đây là suy nghĩ của tôi về nguyên nhân của chuyện này:

1. Sự hao mòn đại diện từ sớm

Cả Jemma và Cal đều rời khỏi phễu sớm hơn tôi dự đoán. Chúng ta đã có kế hoạch rằng Jemma có thể rời đi đôi lúc; nhưng Cal thì hoàn toàn là không thể đoán được. Hai người họ rời đi đã để lại khoảng cách X$ trong con số của chúng ta, không kể đến sự hỗ trợ chúng ta nhận được vào đầu năm. Tôi đã có thể lên kế hoạch tốt hơn cho điều này.

2. Đào tạo nhập môn không đủ tiêu chuẩn

Tôi đã khắc cốt được vài bài học trong mười tháng đầu làm quản lý. Chúng ta đã có thêm ba nhân sự mới trong năm tháng đầu làm việc của tôi, sau đó thăng chức hai BDR và thuê hai BDR mới trong năm tháng tiếp theo. Vào một thời điểm, đội của chúng ta lên tới mười hai thành viên. Tôi đã nghĩ là tôi có thể ghép cặp những nhân viên mới – Mark, Sam và Cal – với những người đồng nghiệp chỉ dẫn, tham gia/gọi ba đến năm vòng sales mỗi lượt, chạy các chương trình đào tạo theo nhóm ba lần/tuần và để họ tự thân vận động từ đó. Tôi đã đánh giá thấp năng lượng, sự tập trung, sự nỗ lực và thời gian họ cần để bắt kịp. Kết cục là Cal đã rời đi, Mark đi theo kế hoạch 90 ngày của anh ấy (anh ấy vừa hoàn thành nó ngày hôm nay), và Sam đang bắt đầu kế hoạch 30 ngày của mình kể từ lúc này. Sự thiếu hụt ngân sách để sản xuất dài hạn của họ đã theo kịp chúng ta trong cả [tháng] và [tháng]. Tôi chịu hoàn toàn trách nhiệm cho việc đã không cho họ những thứ họ cần để thành công.

3. Nhân viên mới không thể thu hẹp khoảng cách

Để lấp đầy chỗ trống của Jemma và Cal, chúng ta đã thăng chức Mark và Ken lên làm IMS. Họ đều là đồng minh IMS khi họ được thăng tiến, được cấp chứng chỉ IMA, chứng chỉ phần mềm và đã chạy bốn đến năm quy trình sales từ đầu đến cuối mà không cần ai giúp đỡ trước sự thăng cấp chính thức của họ. Tuy nhiên, như chúng ta đều biết, làm một IMS khác xa so với việc làm một BDR.

Với hạn ngạch X$ được kết hợp, điều này vẫn không đủ để thu hẹp khoảng cách chúng ta đã phải đối mặt – Y$. Tôi đã không đặt ra kế hoạch đúng đắn để đảm bảo sự thành công của họ.

4. Thời gian đã không được đầu tư đầy đủ vào tuyển dụng

Mặc dù tôi cảm thấy tôi đã cống hiến rất nhiều thời gian tìm kiếm nguồn lực – khoảng Z người trong suốt sáu tháng qua – nhưng đây cũng là vấn đề cần phải được cải thiện. Nếu tôi có nhiều thí sinh "chuyên môn" hơn trong phễu của mình và không phải phụ thuộc vào thăng chức cho hai BDR của tôi sang làm IMS, tôi cho rằng chúng ta đã làm việc năng suất hơn. Tôi đã thay đổi thái độ của tôi về việc này và đã phác họa một cái khung kế hoạch dưới đây.

5. Sự sụt giảm nhẹ về ASP

Dữ liệu ở đây không phải là những con số quyết định, nhưng tôi nghĩ tôi vẫn sẽ chia sẻ chúng với các bạn. Nửa đầu năm, đây là lưu lượng các deal của chúng ta và hình dáng của ASP:

Tháng Một – A$; H đơn hàng

Tháng Hai – B$; I đơn hàng

Tháng Ba – C$; J đơn hàng

Tháng Tư – D$; K đơn hàng

Tháng Năm – E$; L đơn hàng

Tháng Sáu – F$; M đơn hàng

Bạn thấy đó, chúng ta đã bắt đầu có sự tăng trưởng nhẹ vào tháng Ba (A$), tháng Tư (B$), và tháng Năm (C$). Nhưng ngay sau đó, chúng ta lại trải qua sự sụt giảm vào tháng Sáu, xuống chỉ còn W$ ASP. Kể cả khi chúng ta kéo lên từ những sản phẩm rẻ tiền và nói rằng mục tiêu chỉ nên ở ngưỡng A$, khoảng cách B$ giữa mỗi đơn hàng đó nhân lên sau X đơn sẽ tạo ra thêm C$ MRR. Nếu chúng ta tăng những sản phẩm cao cấp trong chuỗi lên tới D$, chúng ta sẽ tạo thêm E$ MRR – một trong hai điều đó sẽ giúp chúng ta thu hẹp khoảng cách. Tôi vẫn cảm thấy không chắc chắn về việc liệu sẽ có vấn đề hệ thống nào đó xảy ra hay liệu đó là một điều bất thường. Tôi sẽ theo dõi nó sát sao trong những tháng tới.

Có lẽ bạn cũng sẽ thắc mắc về đường ống được tạo ra. Chúng ta đã giữ vững con số X liên lạc/tháng hoặc hơn thế. Đây là mục tiêu

chúng ta đặt ra ngay từ đầu năm và chúng ta đã giữ được nhịp độ ổn định. Với tỷ lệ đóng đơn A%, số liên lạc/đầu mối khách hàng được tạo ra để đóng đơn đã sản xuất ra khoảng B đơn hàng/tháng, con số gần đúng mà chúng ta đã tính toán cả năm, và đã cho ra những kết quả phần lớn là đúng (một vòng tuần hoàn sales trung bình khoảng Z ngày).

Nếu có điều gì khác bạn nghĩ tôi nên chú ý tới, hoặc bạn cho rằng nó là nguyên nhân dẫn tới sự thể hiện không tốt lần này, tôi luôn sẵn sàng lắng nghe những đóng góp đó.

Nói tóm lại, đây là những điều chúng ta sẽ phải làm để sửa chữa lỗi lầm và quay lại quỹ đạo A% – Z% mà chúng ta đã đi theo gần một năm nay.

Xin hãy lưu ý rằng tất cả những kế hoạch được phác họa ra ở đây được thiết kế để "khởi động máy", chứ không phải phá hỏng nó rồi xây dựng lại từ đầu. Tôi cũng đang cố gắng tập trung toàn bộ sức lực của mình vào những yếu tố có thể điều khiển.

1. Xây dựng sức mạnh tuyển dụng

Việc tôi không có đủ pipeline các đại diện sẵn sàng gia nhập vào đội của tôi là không thể chấp nhận được. Tôi đã cống hiến thời gian đây và kia – từ không một giây phút nào trong cả tuần, cho đến hơn một ngày một tuần. Sự không đồng bộ này không khiến âm thanh các cuộc trò chuyện rõ ràng hơn tôi cần và kết quả là chúng ta đều phải cùng nhau chịu hậu quả. Kế hoạch của tôi là dành hai tiếng hai lần một tuần (tổng là bốn giờ) chỉ để tuyển quân và sử dụng quỹ thời gian đó cho các cuộc gọi chốt đơn hàng. Thêm vào đó, tôi sẽ xây dựng một "sự phát triển cho người giới thiệu" vào chương trình 1:1 với các thành viên đội tôi mỗi tuần.

2. Double Down và BDR với chưa đến một năm trong phễu:

Tháng vừa qua, tôi đã làm một vài "buổi chia sẻ nhân đôi" với Mike và Sam. Cách tiếp cận này đã giúp họ có thêm động lực và có mức độ chịu trách nhiệm cao hơn bất kỳ thời điểm nào tôi từng thấy trong quá khứ. Nó cũng giúp tôi khám phá ra những lĩnh vực còn thực sự yếu kém. Điều này cũng hiệu quả đối với Mike, nhưng nó không thực sự đem lại kết quả như mong muốn đối với Sam. Tôi sẽ tiếp tục sự huấn luyện tập trung cao độ này hàng ngày với hai người họ. Đối với Cal và Mark, tôi đã đưa ra một luật lệ về "người bạn đơn hàng bắt buộc". Họ được yêu cầu phải mang ít nhất một thành viên từ đội khác (bao gồm cả tôi) đến với deal của

họ thông qua nhiều giai đoạn nhất có thể. Nếu họ đi theo hướng trực tiếp, tôi e rằng nó khá nguy hiểm. Tuy nhiên, những thành viên đi trước của đội tôi đang làm việc cật lực và gần như đã có đối tác của họ hết cả, đến mức mà họ trở nên khá năng suất khi làm việc một mình. Vì vậy, tôi nghĩ rằng họ đã có thêm băng thông để giúp đỡ những thành viên mới của đội – nhiều người cũng có đam mê quản lý nên điều này sẽ tạo cho họ một môi trường để rèn luyện. Cuối cùng, cho những BDR, sự tập trung của tôi là dành cho "chạy nước rút trong gió" mỗi ngày – nói cách khác, chỉ tập trung vào đào tạo, diễn tập các tình huống và đánh giá lại các cuộc gọi. Mạch suy nghĩ của tôi là như thế này, nếu họ đã có cuộc nói chuyện đi đúng hướng từ sớm và giữ cho hoạt động đó sôi nổi, kết quả rồi sẽ tới.

3. Học hỏi từ đội

Điều này bao gồm cả học từ các thành viên trong đội tôi và các đồng nghiệp quản lý. Ví dụ, tôi đang khẩn khoản cầu xin những đánh giá từ đội dưới hình thức là các nhóm, cũng như từng cá nhân. Ở mức độ nhóm, tôi đã yêu cầu đội điền vào cuộc khảo sát "bắt đầu/dừng/tiếp tục" ngày hôm nay. Mục tiêu của tôi ở đây là học những điều đội tôi nghĩ là nó đang có hiệu quả và những điều không thực sự đem lại lợi ích. Người tham gia cuộc khảo sát được bảo đảm danh tính để đẩy mạnh sự thẳng thắn lên mức tối đa. Tôi cũng chưa tìm ra cách để thúc đẩy/làm việc với các quản lý đồng nghiệp, nhưng tôi biết tôi cần phải học từ những người đã kinh qua con đường này trước tôi. Tôi đang cố gắng cải thiện nó.

4. Tiếp tục xây dựng quy mô

Cuối cùng, như tôi đã cố gắng để làm cả vai trò của một đại diện và của một quản lý trong một khoảng thời gian, tôi sẽ tiếp tục xây dựng quy mô ở cấp độ công ty, thử nghiệm trước ở cấp độ của một đội. Ví dụ, tôi cảm thấy một cách mạnh mẽ rằng đội của chúng ta không biết nhiều như chúng ta nên biết về bán hàng cạnh tranh với đối thủ, cũng như không được đào tạo sâu về sản phẩm của chúng ta từ đầu tới cuối. Sửa lại cho đúng thì tôi đang dựa vào một vài thành viên của đội để tham gia vào các buổi đào tạo thường xuyên của đội xuyên suốt từ [tháng] đến [tháng]. Như tôi đã xác định thêm lĩnh vực của cơ hội "từ một tới nhiều" – thứ mà sẽ cho phép thành viên trong đội tôi, VAR, Sales Org và HubSpot – để làm việc một cách thông minh hơn, chứ không phải chăm chỉ hơn, tôi sẽ tập trung sự chú ý của mình vào những cơ hội đó khi chúng đến.

Một lần nữa, nếu có những lĩnh vực mà bạn nghĩ tôi đang bỏ lỡ, hãy góp ý với tôi, tôi rất cảm kích về điều đó. Tôi đã dành toàn bộ tâm sức để xoay chuyển và phá vỡ những con số của chúng ta đến cuối năm 2015. Kế hoạch này yêu cầu chúng ta phải mang về X triệu $ cho doanh nghiệp trong năm nay và chúng ta đã đưa được Y triệu $ trong nửa đầu năm. Tôi tự tin rằng chúng ta có thể mang về hơn Z triệu $ vào cuối năm với sự tập trung không ngừng, tinh thần sẵn sàng và sự hành động.

Thành công và thành công hơn nữa,

Sig

SẢN PHẨM #4: TUYÊN BỐ VỀ TẦM NHÌN CỦA ĐỘI

[TÊN ĐÃ ĐƯỢC THAY ĐỔI ĐỂ BẢO VỆ NHỮNG KẺ NGÂY THƠ/CÓ TỘI 😊 BẤT KỲ CÁI TÊN NÀO XUẤT HIỆN ĐỀU CHỈ LÀ HƯ CẤU]

Đội Sig – 2015/2016 – **Bản sắc, những thứ không thể thương lượng được, và niềm khao khát chung**

1. Những giá trị và những thứ không thương lượng được

Cảm nhận về mục đích cao cả hơn – Góp phần vào thứ gì đó lớn lao hơn – từ thành viên của đội tới các đối tác, tới sự phân chia, rồi tới công ty.

Tinh thần tự giác – Sự tự do được làm những gì bạn muốn, khi nào bạn muốn mà không có sự giới hạn hay chần chừ, miễn là nó không xâm chiếm sự tự do của người khác.

Tinh thần trách nhiệm – Làm chủ tất cả hành động và quyết định của bản thân mà không cần biết kết quả sẽ ra sao; đó là văn hóa của tinh thần trách nhiệm, chứ không phải đổ lỗi.

Sự đáng tin cậy – Mỗi chúng ta luôn sẵn sàng giúp đỡ người khác. Dù nó chỉ là tấm màn che đậy khi mọi người rời đi, sự dẫn dắt, sự huấn luyện và sự che chở – sự giúp đỡ luôn luôn ở đó.

Thành thật, trong sáng và tôn trọng – Sự thành thật và trong sáng: HubSpot được xây dựng dựa trên hai yếu tố đó, và chúng tôi cho rằng chúng ta sẽ không thể gây dựng được bất cứ mối quan hệ nào nếu không có sự chân thành. Sự tôn trọng: đối với mỗi cá nhân và trong môi trường công sở. Chúng ta cho rằng việc được tôn trọng là đáng quý và quan trọng hơn là việc được yêu thích.

Sự chuyên nghiệp xuất sắc – Luôn luôn nỗ lực để hoàn thiện với suy nghĩ rằng chúng ta không biết tất cả về thế giới.

Cạnh tranh – Bản thân nó được coi như là một sự kết thúc quý giá và được sử dụng như là một nguồn động lực thúc đẩy.

2. Niềm đam mê

Không ngừng học tập/theo đuổi sự tinh nhuệ, tinh thông – Chúng ta đang luôn luôn theo đuổi những cách tốt hơn để làm mọi thứ (một cách thông minh hơn chứ không phải chăm chỉ hơn, và đạt được mục tiêu đề ra). Chúng ta luôn luôn theo đuổi để học hỏi nhiều hơn, để khao khát trở thành những người lãnh đạo và nắm quyền làm chủ. Mỗi người trong chúng ta đều là chủ nhân của chính vận mệnh của mình.

Làm việc nhóm – Chúng ta đều giúp đỡ lẫn nhau và giúp đỡ các đối tác, theo nhiều cách. Chúng ta giúp đỡ nhau cùng trưởng thành, có những ước mơ và hoạt động một cách hiệu quả. Tất cả mọi người đều thân thiện và cởi mở, kỳ dị theo cách của riêng họ. Chia sẻ những ý tưởng với nhau giúp chúng ta có được những cái nhìn đa chiều, thứ sẽ tạo nên một đội ăn ý và tuyệt vời. Mỗi người chúng ta sẵn sàng giúp đỡ vì lợi ích lớn lao hơn. Dù nó chỉ là tấm màn che đậy khi mọi người rời đi, nhưng sự dẫn dắt, sự huấn luyện và sự che chở – sự giúp đỡ luôn luôn ở đó.

Cân bằng giữa công việc và đời sống – Đạt được những mục tiêu của bạn và làm điều đó một cách thông thái. Nếu bạn có thể hoàn thành nó theo cách khác biệt nhưng hiệu quả đối với bạn, hãy cứ làm đi miễn là bạn đạt được mục tiêu đã đề ra.

Đồ ăn/Du lịch/Các buổi đi chơi cùng đội

3. Những khát vọng

Những màn thể hiện đứng đầu toàn công ty – Việc đạt được PCLUB cho tất cả mọi người trong đội, mỗi năm – làm được 100% là không đủ hay không chấp nhận được.

Sự tôn trọng và niềm tự hào – Hãy tự hào về những gì chúng ta đã và đang xây dựng, và giúp đỡ các đối tác xây dựng; để được tôn trọng và được tin cậy bởi chính đồng nghiệp và các đối tác của chúng ta.

Phát triển sự nghiệp và nâng cao năng lực – Các cuộc thăng chức, thành thạo kỹ năng sales, thành thạo kỹ năng lãnh đạo, dẫn dắt

những người khác.

Hãy trở thành một đội của những người lãnh đạo – Tất cả chúng ta đều nắm lấy quyền làm chủ công việc và những kết quả chúng ta đạt được, dù tốt hơn hay xấu đi.

Tự lập tài chính – Hỗ trợ gia đình, nuôi sống bản thân và sống thật thoải mái.

4. Tên của đội hay khẩu hiệu

Thành công và thành công hơn nữa

PHẦN IV

INBOUND SELLING CÓ Ý NGHĨA GÌ TRONG ĐIỀU HÀNH?

Chương 10
SALES LÀ MỘT MÔN THỂ THAO ĐỒNG ĐỘI

Hướng dẫn của các giám đốc điều hành để chuyển đổi thành tổ chức Inbound Sales

Những trang tiếp theo trong chương này sẽ bao gồm chuỗi bốn cuộc phỏng vấn mà tôi tình cờ thực hiện vào cuối năm 2015 và đầu năm 2016 với những giám đốc liên chức từ HubSpot. Mặc dù phần đầu của cuốn sách này có rất ít thông tin được chia sẻ từ quan điểm của một đại diện tuyến đầu, nhưng điều đó không có nghĩa là tôi không coi trọng quan điểm của những nhà lãnh đạo doanh nghiệp giàu kinh nghiệm. Thêm vào đó, để cho bất kỳ một tổ chức inbound sales, inside sales hay outside sales nào thành công, đòi hỏi phải có sự đồng bộ gần như hoàn hảo giữa các bộ phận chức năng. Bởi những lý do đó, tôi đưa ra quyết định rằng việc tìm hiểu cách nhìn nhận của các giám đốc liên chức và chia sẻ chúng với các bạn là cần thiết. Chuỗi các cuộc phỏng vấn này, đã được biên tập cho rõ ràng và độ dài phù hợp, được bố trí như sau:

- Phần 1: Inbound selling và tương lai của chức năng sales - Cuộc phỏng vấn với Hunter Madeley, Giám đốc Sales tập đoàn HubSpot.
- Phần 2: Cách tạo ra sự song hành giữa sales và marketing để thúc đẩy sự phát triển – Cuộc phỏng vấn với Kipp Bodnar, Giám đốc Marketing tập đoàn HubSpot.
- Phần 3: Vai trò của Sales Enablement trong việc thúc đẩy doanh thu – Cuộc phỏng vấn với Debbie Farese, Trưởng Sales Enablement (2013 – 2016) tập đoàn HubSpot.

- Phần 4: Xây dựng một đội ngũ điều hành sales để thiết lập sự phát triển – Cuộc phỏng vấn với David McNeil, Phó Chủ tịch điều hành Sales toàn cầu (2014 – 2016) tập đoàn HubSpot.

Phần 1 – Inbound selling và tương lai của chức năng sales

Cuộc phỏng vấn với Hunter Madeley, giám đốc Sales tập đoàn HubSpot[1]

Tháng 12 năm 2015. Đã được biên tập lại cho rõ ràng và có độ dài phù hợp.

Brian: Hunter, hôm nay tôi rất muốn được trò chuyện với anh về phương thức hiện đại mà anh đã sử dụng để dẫn dắt đội ngũ sales. Nhưng trước hết, hãy nói về cách anh đã bắt đầu sự nghiệp sales của mình.

Hunter: Tôi bị kéo vào công việc này bởi những người xung quanh tôi. Tôi nghĩ là những người bạn của tôi biết tôi sẽ thích công việc này trước cả tôi. Trong suốt khoảng thời gian học đại học, tôi luôn cảm thấy ổn dù chưa xác định được hướng đi rõ ràng cho bản thân. Tôi tin rằng thành công sẽ đến khi tôi có đam mê. Tôi từng hứng thú với việc kinh doanh, động lực nhóm. Tôi luôn tham gia hoạt động nhóm, dù là thể thao hay học tập, và tôi luôn đặt mục tiêu của nhóm lên trên lợi ích bản thân. Tôi bị cuốn vào suy nghĩ rằng bạn có thể là một phần của cái gì đó lớn hơn và bạn có thể đóng góp cho một mục đích chung.

Trong giai đoạn bắt đầu sự nghiệp, tôi tham gia nhiều vào thể thao và marketing sự kiện. Rồi một người bạn tốt của tôi, đến chỗ tôi và bảo: "Đây là lý do tại sao thế giới của sales thật thú vị. Bạn có thể kiếm được rất nhiều tiền nếu bạn làm tốt, và việc bạn làm tốt ấy có thể giúp đỡ người khác giải quyết các vấn đề". Tôi tin anh ấy, vì vậy tôi đã đi, phỏng vấn và gặp gỡ những con người tuyệt vời. Tôi nhận ra rằng có một điểm chung giữa những người hứng thú với việc sales, họ đều có ADN cạnh tranh và hợp tác trong người họ và điều đó trùng với cách nhìn nhận của tôi về thế giới. Tôi yêu những con người tôi đã gặp nên tôi đã bắt đầu công việc và nhận chỉ tiêu. Từ đó, tôi chịu trách nhiệm cho doanh thu.

Brian: Cái viễn cảnh mà bạn anh đã vẽ ra có trở thành hiện thực không?

Hunter: Có, phần lớn. Viễn cảnh đó có thể nhìn thấy rõ bởi vì tôi đã làm việc với một nhân viên bán hàng có một vài năm kinh

nghiệm. Tôi cũng phải nói rằng viễn cảnh được vẽ ra cho tôi bởi các quản lý tuyển dụng cũng khá rõ ràng. Nó không hoàn toàn khác xa những gì tôi đã trải qua. Mỗi ngày trôi qua đều rất khó khăn để diễn tả chính xác cho đến khi bạn vào guồng với nhiệm vụ đáp ứng chỉ tiêu doanh số. Đó là một công việc vừa mệt nhọc vừa vui vẻ. Rồi bạn phải quyết định xem liệu đó có phải là công việc dành cho bạn không. Bạn luôn có chỉ tiêu ở trên đầu, và dù bạn muốn hay không, bạn phải cố gắng đạt được nó hàng ngày, hàng tháng, hàng năm. Hoặc là bạn sẽ yêu thích công việc này, hoặc là không. Tôi thì yêu nó.

Brian: Công việc kinh doanh vào thời điểm đấy như thế nào?

Hunter: Tôi bắt đầu bán B2B một cách nghiêm túc vào năm 1995, trước đó tôi chỉ ở vai trò "sales nhẹ nhàng" tìm kiếm đầu tư cho những sự kiện được quản lý bởi công ty chúng tôi. Mỗi ngày lúc đấy không khác lắm với thế giới của chúng ta hiện tại. Tôi có một chút quan điểm đối nghịch với giả định rằng thế giới sales chuyên nghiệp đã thay đổi về cơ bản. Cách mà chúng ta tiến hành thì có thể thay đổi khi công nghệ cho phép người bán và người mua tạo ra những sàn giao dịch mới nhưng mục đích thì vẫn vậy. Mục tiêu của tất cả các công ty, được theo đuổi thường xuyên nhất bởi những nhân viên xây dựng thị trường, là gây dựng lòng tin và sự tín nhiệm với các khách hàng tiềm năng và tạo ra những giá trị cho họ. Sau đó, những khách hàng ấy sẽ là phần mở rộng cho nhóm xây dựng thị trường. Cách mà chúng ta xây dựng lòng tin và sự tín nhiệm trong quá trình sales thì đã phát triển nhưng nhìn chung, công việc này vẫn không có gì thay đổi so với quá khứ.

Và những công ty lớn luôn có hứng thú với "inbound", trong đó sự truyền miệng là cách thức cơ bản nhất. Tôi nhớ một quảng cáo dầu gội đầu vào cuối những năm 1970 đã nói rõ ràng về sức mạnh của việc tạo ra một mạng lưới xã hội xung quanh nhãn hiệu của mình. Quảng cáo đó kết thúc với lời của một nữ phát ngôn: "Sản phẩm này rất tốt, bạn sẽ nói với hai người bạn, và họ sẽ nói với hai người bạn khác nữa, v.v...". Với mỗi lần tiếp tục như vậy, những gương mặt xuất hiện trong khung hình tăng lên gấp đôi. Và đến cảnh cuối của quảng cáo, màn hình đã được lấp đầy bởi rất nhiều người. Đó chính là quan niệm về *làm việc tốt*. Cung cấp những giá trị tốt. Xây dựng lòng tin và sự tín nhiệm. Để cho khách hàng trở thành phần mở rộng cho đội ngũ sales của bạn. Đó chính là cách giúp cho việc kinh doanh của chúng tôi luôn thành công.

Khi chúng tôi theo dõi việc sales B2B trong những thập niên vừa

qua, chúng tôi thấy những người mua B2B khác với những khách hàng thông thường. Chúng tôi thường bán được nhiều sản phẩm và dịch vụ phức tạp, đắt tiền hơn cho những người mua ấy, và số lượng ấy giảm đi nhiều đối với B2C. Vì thế, cơ hội để tận dụng truyền thông đại chúng là rất giới hạn. Thay vào đó, chúng tôi phải nghĩ cách để xây dựng các kế hoạch truyền thông mục tiêu và tạo ra những cơ hội để thu hút, như triển lãm thương mại và các sự kiện đặc biệt. Nhưng tất cả đều nhằm một mục đích – xây dựng lòng tin, sự tín nhiệm và để lôi kéo những người mua thích hợp vào ước lượng. Mỗi sự kiện, cuộc trò chuyện, tin nhắn hay cuộc điện thoại đều mang lại sinh lực cho hệ thống, và chúng tôi cố gắng để cho bánh đà truyền miệng luôn chạy. Cách mà chúng tôi khởi động bánh đà đó luôn phụ thuộc vào công nghệ mà chúng tôi sở hữu vào thời điểm đó và điều tuyệt vời là công nghệ của chúng tôi đang ngày càng trở nên tốt hơn. Chúng tôi có thể trở nên khôn khéo hơn, hiệu quả hơn, hữu ích hơn và liên kết với nhiều người hơn bao giờ hết. Sẽ thật tốt khi là một chuyên gia luôn cầu tiến.

Brian: Anh sử dụng phương thức mục tiêu đối với sales đúng không?

Hunter: Câu hỏi đặt ra là làm sao bạn có thể tạo dựng được một mối quan hệ chân thật, cá nhân. Bộ phận xây dựng thị trường sẽ làm việc chăm chỉ để kết nối những mục tiêu chiến lược, hoạt động, tài chính và cá nhân của những khách hàng tiềm năng với những giải pháp mà họ đưa ra. Họ đưa ra một phát biểu về tương lai đủ thuyết phục để bắt đầu thay đổi kế hoạch quản lý. Mọi người thường sẽ ngại thay đổi, vì vậy bạn cần tạo ra những động lực. Công nghệ phát triển nhanh chóng, cung cấp rất nhiều cách thức mới để thu hút và tạo động lực bằng những cách có mục tiêu hơn. Nhưng chúng ta, con người, tiến hóa một cách chậm chạp, chúng ta đưa ra quyết định về những mối quan hệ quan trọng với chúng ta và gắn bó với nhau trên những điều khoản chung đã được sử dụng hàng thế kỷ. Công nghệ cho phép chúng ta kết nối với nhau theo những cách mới, nhưng quyết định đầu tư nhiều thời gian và năng lượng hơn vào mối quan hệ với một người hay nhãn hàng thì lại dựa trên những khuôn khổ truyền thống. Người mua cần tin tưởng những người bán hàng và nhãn hàng trước khi họ thay đổi.

Brian: Đúng vậy. Có vẻ là trong suy nghĩ của anh, nhu cầu nền tảng chưa hề thay đổi đúng không? Vậy vai trò của công nghệ là gì vào cuối những năm 1990, khi anh bắt đầu sự nghiệp sales của mình? Nó khác như thế nào với ngày nay?

Hunter: Quản lý quan hệ khách hàng một cách cơ bản trở nên rất quan trọng từ giữa đến cuối những năm 1990. Bạn có thể sử dụng nó để tổ chức và lên kế hoạch mà không cần phát triển một hệ thống riêng ở nhà. Nó khiến mọi việc dễ dàng hơn một chút và giúp những chuyên viên sales có nhiều thời gian hơn để tập trung vào việc xây dựng những mối quan hệ. Ngày nay, những chuyên viên sales thường được cần đến ở những giai đoạn muộn hơn rất nhiều trong chu kỳ mua hàng. Rõ ràng, bây giờ không còn những nhân viên bán hàng đi đến từng nhà nữa. Rất nhiều sản phẩm và các ngành công nghiệp đã được thương mại hóa, và có rất nhiều kênh phân phối mới, chủ yếu nhất là Amazon. Nhưng các ngành công nghiệp và sản phẩm khác đã tìm được chỗ đứng của mình. Ngành sales có mối quan hệ chặt chẽ với công việc kinh doanh khi người mua cân nhắc việc mua sắm dựa theo nhóm, điều đó đòi hỏi sự thay đổi trong quá trình, hệ thống, và có khi cần cả tài năng. Và người mua cũng cần sự giúp đỡ trong việc đánh giá những vấn đề hiện hành và những cơ hội bị bỏ lỡ.

Brian: Tôi nghĩ rằng những người làm sales nhất định sẽ luôn được cần đến, nhưng một phần trong suy nghĩ của tôi là có thể số lượng và cách thức một chuyên viên sales hoạt động sẽ khác biệt đáng kể trong tương lai. Ví dụ, CEB đã từng có một phát biểu nổi tiếng rằng hơn 60% quyết định mua đều được thực hiện trước khi người mua nhận được cuộc điện thoại hay gặp gỡ đại diện sales.

Hunter: Số liệu đó được trích dẫn khá thường xuyên. Người mua đã có những hiểu biết nhất định khi họ gặp gỡ đại diện sales. Điều đó đề ra trọng trách lớn cho người đại diện phải thực sự hiểu công việc của mình. Từ những năm 1990, chúng ta đã nói về sự biến mất của đại diện sales, nhưng tôi tin rằng chính Daniel Pink là người đã đưa ra tư liệu điều tra dân số chỉ ra rằng số lượng của các chuyên viên sales tăng theo thời gian. Không còn nhiều những người đi khắp nơi bán quyền truy cập vào những trang vàng ngày nay, nhưng có hàng chục nghìn người đang bán phần dành cho quảng cáo trên những trang mạng xã hội lớn nhất. Khi bạn có thị trường với những sản phẩm cạnh tranh và phức tạp, bạn sẽ có những đội ngũ sales.

Brian: Anh có cho đó là do inside selling đang ngày càng trở nên phổ biến hơn trước kia?

Hunter: Có thể. Trước đây luôn có những sản phẩm có thể được bán từ xa, nhưng người mua luôn đòi hỏi sự liên lạc trực tiếp. Bây giờ, người mua rất thoải mái, và thường thích sử dụng công nghệ để quản lý sự đánh giá. Cái đang được tạo ra là sàn giao dịch mới,

nơi mà cả hai bên đều hứng thú với việc xây dựng những mối quan hệ mà không cần phải dựa vào những buổi gặp gỡ trực tiếp. Điều này không hề có hồi mười năm trước.

Sức mạnh và giá trị của một đội ngũ inside sales là nếu nó được thực hiện tốt, bạn có thể khiến cho một nhóm người ngồi lại với nhau, học hỏi từ nhau và lấy được phản hồi tức thời về phản ứng của thị trường đối với sản phẩm và dịch vụ của bạn. Bạn có thể điều chỉnh hành vi và thông điệp nhanh chóng, so với khi bạn phải phân bổ field sales đi khắp các thị trường. Nhiều năm trước, khi có gì đó thay đổi trong điều kiện thị trường, rất khó khăn cho các đội field sales để tập hợp được các phản hồi tức thời và điều chỉnh. Còn bây giờ, với những đội ngũ inside sales tốt, việc đó có thể được hoàn thành trong vài phút.

Điều đó cũng có nghĩa là trong thời điểm hiện tại, nghề sales đang trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Nhiều năm trước đây, những sản phẩm mà chúng ta sản xuất và bán có thời hạn sử dụng khác nhau. Rất khó khăn để trở thành fast follower*. Khi bạn sản xuất được một sản phẩm tốt, bạn đã tạo ra một sự khác biệt bền vững.

* *Fast follower: Người theo sau người đi đầu nhanh nhất.*

Tuy nhiên, ngày nay gần như là không có sự khác biệt bền vững nào giữa các sản phẩm, đặc biệt là phần mềm. Nó rất dễ sao chép lại. Dễ để trở thành fast follower. Giá trị khác biệt bền vững của bạn là đội ngũ xây dựng thị trường – sự nhanh chóng, hiệu quả khi xây dựng lòng tin và trình bày giá trị sẽ tạo ra sự khác biệt. Để làm được điều đó ở tầm cỡ thế giới là rất khó, vì vậy rất khó để bắt chước. Đó là lời hứa thương hiệu của bạn. Là nhân viên của bạn. Là những mối quan hệ họ xây dựng. Chính giá trị bạn cung cấp trong suốt hành trình khách hàng kết nối với thương hiệu đã tạo ra sự khác biệt bền vững. Vì lẽ đó, tôi tin rằng trong thời điểm hiện tại, nghề sales đang trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Phần 2 – Cách tạo ra sự song hành giữa sales và marketing để thúc đẩy sự phát triển

Cuộc phỏng vấn với Kipp Bodnar, giám đốc Marketing tập đoàn HubSpot[2]

Tháng 12 năm 2015. Đã được biên tập lại cho rõ ràng và có độ dài phù hợp.

Brian: Kipp, cảm ơn anh vì đã dành thời gian để trò chuyện. Anh có thể giải thích một chút về hành trình anh đến với HubSpot và

vươn lên đứng đầu đội ngũ marketing ở đây được không?

Kipp: Tôi từng có một trang blog về marketing mười năm trước, và chủ yếu là các kênh mạng xã hội. Tôi từng sống ở miền Bắc Carolina, và đó là khoảng thời gian rất vui vẻ. Tôi từng làm việc ở nhiều marketing agency khác nhau vào thời điểm đó, vì thế tôi thuộc phía agency và được tiếp xúc với đa dạng các sách lược marketing.

Brian: Anh có làm việc toàn thời gian ở những cơ quan đó không?

Kipp: Đúng vậy, tôi làm việc toàn thời gian, và về cơ bản có một tuần làm việc tiêu chuẩn ở cơ quan. Vợ tôi là giáo viên, nên cô ấy phải đến trường rất sớm. Về căn bản, tôi sẽ viết bài blog từ 6 giờ 15 đến khoảng 8 giờ 30, rồi tôi lên phòng, tắm, và đi làm lúc 9 giờ. Tôi sống ở gần công ty. Buổi tối khi trở về nhà tôi cũng làm y như vậy. Mọi thứ cứ diễn ra như vậy trong khoảng một vài năm.

Blog của tôi hoạt động rất tốt, có khá nhiều người theo dõi, và tôi bắt đầu diễn thuyết ở một vài hội thảo. Rồi tôi đã gặp Rick Burns, anh ấy đang làm việc trong đội ngũ marketing ở HubSpot lúc đó. Anh ấy nói với tôi rằng: "Anh hãy đến gặp và trò chuyện với một vài đồng nghiệp của tôi ở HubSpot".

Cuối cùng, tôi đã nói chuyện với Mike Volpe, Brian Halligan và Dharmesh Shah. Những anh bạn này thật tuyệt vời. Tôi nói chuyện với vợ tôi, Tera, và chúng tôi quyết định chuyển tới Boston. Chúng tôi bán nhà, bán xe và rời đi. Tôi về cơ bản đã dành 24 tiếng đồng hồ ở Boston trước khi quyết định chuyển đến đây và làm việc tại HubSpot, một công ty có ít hơn 100 nhân viên vào thời điểm đó.

Brian: Anh gia nhập HubSpot khi nào?

Kipp: Đầu năm 2010, khi mà chúng tôi vẫn ở Cambridge Innovation Center. Công việc đầu tiên của tôi là quản lý blog của HubSpot.

Brian: Công việc đầu tiên của anh là quản lý blog của HubSpot. Vậy nó đã phát triển như thế nào từ công việc ban đầu đó cho đến bây giờ?

Kipp: Dharmesh (người đồng sáng lập, đồng thời là giám đốc công nghệ ở HubSpot) là blogger đầu tiên của HubSpot. Hầu hết mọi người quên mất điều đó. Dharmesh, rồi Mike (Volpe) và rất nhiều người làm công việc đó bán thời gian. Công việc của tôi tập trung

vào việc tìm ra cách để tăng quy mô của nó. Khi tôi bắt đầu, chỉ có khoảng 150.000 lượt truy cập mỗi tháng (đến năm 2017, các blog của HubSpot đã đạt được bốn triệu lượt truy cập mỗi tháng). Nó đã trở nên lớn mạnh từ khi Dharmesh, Mike và những người khác viết những bài viết hay. Hồi đó, không có quá nhiều sự cạnh tranh ở thị trường, vì vậy nội dung mà chúng tôi viết rất đáng chú ý. Tôi mở rộng quy mô công việc từ đó, và tôi nghĩ sau khoảng một hay hai năm, chúng tôi đã có 500.000 đến 700.000 lượt truy cập. Chúng tôi đã trở nên lớn mạnh hơn đáng kể và rõ ràng quy mô tiếp tục được mở rộng khi chúng tôi phát triển công ty trong sáu năm qua.

Brian: Tôi nghĩ bất kỳ ai nghe câu chuyện này sẽ nghĩ rằng: "Kipp, điều đó rất tuyệt, nhưng có điều gì anh đã cảm thấy mình làm rất tốt? Hay đó chỉ là do công nghệ? Do việc tuyển nhân sự? Hay anh đã may mắn?".

Kipp: Chúng tôi tự tổ chức mọi thứ ở HubSpot, vì vậy chúng tôi có sử dụng công nghệ. Do đó, công nghệ đóng vai trò nhất định, chúng tôi chỉ có một vài người nhưng chúng tôi có thể tạo ra lượng nội dung lớn. Một phần của việc thành công là cố gắng đạt được từng điều nhỏ bằng cách thật sự tập trung vào điều bạn muốn hoàn thành. Chúng tôi luôn có những mục tiêu rõ ràng, nhưng chúng tôi biết khi nào thì nên rút ra khỏi những mục tiêu đó và hiểu rằng những hoạt động cụ thể nào sẽ dẫn đến mục tiêu. Chúng tôi cũng rất giỏi trong việc tập hợp mọi người ở đội ngũ marketing, dịch vụ và cả công ty để đóng góp nội dung cho blog. Chúng tôi sẽ dùng những ý tưởng tuyệt vời của họ, trình bày và tối ưu hóa chúng sao cho có được sự lan tỏa xã hội rộng rãi nhất và phân phối email tới cơ sở người truy cập. Đó chính là sự khác biệt đã cho phép chúng tôi nhanh chóng đạt được lượng lớn những người theo dõi nội dung của chúng tôi.

Brian: Vậy tôi là người được hưởng trực tiếp kết quả của những công việc khó khăn đó, cảm ơn anh. Tôi muốn thay đổi một chút và nói về ý tưởng đằng sau sự song hành giữa sales và marketing. Anh thấy tình trạng hiện nay của sự song hành đó như thế nào?

Kipp: Tôi nghĩ là thực tế đã có sự tiến bộ nhưng vẫn còn nhiều thứ cần phải làm. Nếu bạn trò chuyện với những lãnh đạo marketing và sales giỏi nhất, bạn sẽ thấy họ có sự song hành rất tốt giữa marketing và sales. Tuy nhiên, vẫn còn có những ngành loại trừ nó. Thẳng thắn mà nói, một phần nguyên nhân là do công nghệ. Phần mềm marketing thì tương đối hiện đại nên rất khó để có thể kết nối với phần mềm sales. Nó là một hệ thống tuần hoàn, vì thế

cho đến khi bạn có được dữ liệu lưu thông giữa hai đội ngũ, mỗi đội ngũ có thể hoạt động và nhận được phản hồi từ nhau, nếu không thì sẽ rất khó khăn để có được sự song hành trên bất kể cái gì.

Lợi ích ở HubSpot là chúng tôi có những công cụ tốt để có được sự song hành ngay từ đầu, vì thế chúng tôi có dữ liệu cần thiết để thành công. Tôi nghĩ rằng ngày nay mọi người đang làm rất tốt khi nói rằng công việc của đội ngũ marketing là chịu trách nhiệm cho kết quả và nhu cầu cho đội sales, bên cạnh những nhiệm vụ muôn thuở như thúc đẩy nhãn hàng, truyền thông, thiết kế trang web và các công việc khác nữa.

Đội ngũ sales cũng làm rất tốt khi phản hồi lại rằng: "Có một cách khác để bán ở đây". Chúng ta không cần sử dụng các cuộc gọi ngẫu nhiên và chen chúc để có thể đến được với những khách hàng phù hợp.

Nếu chúng ta có một cách thức marketing đúng và kết hợp nó với thông điệp đúng ở bộ phận sales thì sẽ hiệu quả. Hãy thử nhìn các khách hàng của HubSpot mà xem, những người làm việc này đang làm nó rất tốt.

Brian: Nếu một chủ doanh nghiệp, một nhà lãnh đạo marketing hay sales muốn bước những bước đầu tiên để có được sự song hành giữa marketing và sales thì liệu anh có khuyên họ biến nó thành trách nhiệm của một cá nhân nào đó không?

Kipp: Các nhà lãnh đạo marketing và sales sẽ là người chịu trách nhiệm sau cùng. Chúng ta cần giao việc cho người khác, đúng không? Anh cũng từng đề cập đến việc vận hành. Một trong những việc đầu tiên phải làm là có một người điều hành đảm bảo rằng dữ liệu giữa hai đội ngũ ở bất kỳ hệ thống nào có thể làm việc và bạn có quyền truy cập vào đó. Khi có sự hợp nhất đó, mọi người đều nhận trách nhiệm. Đó là chức năng điều hành, và nó rất quan trọng.

Tuy nhiên điều thú vị ở mặt trái của nó là marketing có vai trò lãnh đạo cao hơn một chút, không phải đơn thuần bởi vì nó là marketing, mà là vì chức năng của marketing vốn dĩ phải là đầu tiên. Khi doanh nghiệp của bạn bước vào một thị trường mới, bạn sẽ bắt đầu việc marketing để cho khách hàng biết về doanh nghiệp của bạn trước khi đại diện sales thử liên lạc với ai đó. Marketing là bước đầu tiên khi phát triển doanh nghiệp.

Brian: Tôi muốn tua nhanh đến điểm cuối khi đã thành công, rồi nhìn lại đoạn giữa để chúng ta có thể thấy được cả hành trình. Bây giờ hãy tua đến điểm cuối. Làm thế nào để một người biết được sự song hành giữa sales và marketing đang hiệu quả?

Kipp: Sự song hành đó là hiệu quả khi công ty đạt được những mục tiêu của mình, nó thường gắn liền với doanh thu. Bạn cũng có thể biết nó đang hoạt động tốt khi mà có những phản hồi tích cực ở cả đội ngũ sales và marketing. Những người làm sales biết rằng họ đang có bao nhiêu khách hàng tiềm năng, họ biết chất lượng của những khách hàng này, họ biết những khách hàng ấy được ưu tiên chính xác và họ có thể tiếp cận những khách hàng ấy kịp thời. Đội marketing biết rằng họ đang thành công khi lượng sales tăng lên tương ứng với lượng khách hàng tiềm năng được tạo ra kịp thời, và những khách hàng tiềm năng đó trở thành những cơ hội sales chất lượng, khách hàng, hoặc cả hai.

Đó là một vài tiêu chuẩn bạn có thể nhìn vào. Thành công đến là khi mà các tiêu chuẩn ấy được hiểu một cách thấu đáo, thống nhất và được tiếp cận tức thời bởi cả đội ngũ sales và marketing. Khi mà chúng ta nhìn vào những tiêu chuẩn của HubSpot, chính là nó. Chúng tôi chia sẻ thông tin này với người khác, chúng ta có thể song hành tốt với nhau.

Brian: Trở lại giai đoạn giữa trong quá trình này, anh đề cập rằng khi mà chúng ta đang tạo ra sự song hành giữa sales và marketing, chúng ta cần ai đó điều hành đảm bảo rằng hệ thống marketing và sales đang kết hợp tốt. Anh có thể làm rõ hơn một chút về các chủ đề như công nghệ, con người và quá trình không?

Kipp: Về mặt công nghệ, bạn cần phải tự hỏi bản thân xem bạn đã tìm và thu thập được thông tin cần thiết chưa. Những thông tin bạn thu thập qua thời gian phải cho bạn cái nhìn lịch sử giúp bạn tối ưu hóa và cải thiện mọi thứ trong tương lai. Ở hầu hết các công ty, thường sẽ có một vài hệ thống phần mềm marketing như HubSpot hay là hệ thống marketing tự động hóa khác, cũng như một vài hệ thống quản lý quan hệ khách hàng. Ngoài ra, bạn có thể sử dụng các công cụ sales và marketing độc lập khác. Nói chung, về mặt công nghệ, bạn cần có cơ sở hạ tầng.

Về mặt nhân lực, bạn cần nhân lực về sales, cũng như nhân lực làm chiến dịch marketing. Và bạn cũng cần vài người điều hành để đảm bảo rằng các hệ thống liên kết với nhau. Bạn sẽ rất ngạc nhiên khi thấy mọi thứ đã thay đổi nhiều như thế nào. Ví dụ, bạn có đang đưa ra những câu hỏi đúng để thu được những thông tin

cần thiết về khách hàng tiềm năng cho nhân viên bán hàng nhận diện và kết nối với họ chưa? Bạn sẽ không thể làm được điều đó ngay lập tức được. Bạn sẽ cần trải qua từng bước riêng biệt, vì thế nên có một người điều hành có thể dẫn dắt những công việc như thế này là rất quan trọng.

Còn nói về quá trình, bạn muốn tự động hóa nhiều nhất có thể, và bạn muốn mọi thứ rõ ràng nhất có thể. Ví dụ, cần có sự kỳ vọng cực kỳ rõ ràng với những gì mà đội marketing và sales đang thực hiện cùng nhau. Ở HubSpot, chúng tôi tạo ra và chia sẻ các bảng điều khiển mà ai trong công ty cũng có thể thấy vào bất cứ lúc nào.

Brian: Anh còn có lời khuyên nào khác muốn chia sẻ với độc giả không?

Kipp: Đó là về việc đặt ra những kỳ vọng rõ ràng và khiến mọi người đều chấp thuận chúng. Không chỉ là để có được sự song hành giữa sales và marketing, dù bạn là một marketer chiến thuật, một nhân viên bán hàng, một quản lý sales hay là quản lý marketing, bạn đều cần phải tập trung. Bạn có đang ưu tiên đúng thứ? Bạn có rõ ràng về những thứ bạn đang tập trung và cả những thứ bạn không tập trung?

Brian: Anh có muốn chia sẻ gì nữa không, Kipp?

Kipp: Có. Sẽ là lừa dối bản thân nếu nghĩ rằng bất kỳ điều gì trong những điều trên đều dễ dàng. Nó không hề dễ dàng, nhưng cũng không đến nỗi không thể thực hiện được. Lời khuyên của tôi với các marketer là đừng phức tạp hóa mọi thứ. Phần lớn những người làm marketing đều bị ám ảnh với công cụ, các tính năng và cơ sở dữ liệu đến mức nó không còn hiệu quả. Bạn cần xác định cực kỳ rõ ràng cái mà bạn đang cố để đạt được. Các giải pháp chỉ nên là những chiến lược đơn giản nhất có thể. Bạn có thể rất thành công nếu bạn làm những điều trên.

Cuối cùng, điều mà chúng ta chưa nói ngày hôm nay là chăm sóc những nhân tố tiềm năng hoặc khách hàng. Tối ưu hóa mọi công việc của bạn theo những gì mà khách hàng muốn và cần là thuyết trung tâm của inbound nói chung. Khi bạn thật sự chăm sóc những khách hàng tiềm năng và bạn tập trung, bạn sẽ cực kỳ thành công. Mặt khác, nếu bạn chỉ tập trung vào việc làm thế nào để tạo ra một danh sách khách hàng mới từ phần mềm và gửi cho một người email thứ mười trong tháng này thì bạn đang hoàn toàn đi sai hướng.

Phần 3 – Vai trò của Sales Enablement trong việc thúc đẩy doanh thu

Cuộc phỏng vấn với Debbie Farese, Trưởng Sales Enablement (2013 – 2016) tập đoàn HubSpot[3]

Tháng 12 năm 2015. Đã được biên tập lại cho rõ ràng và có độ dài phù hợp.

Brian: Debbie, tôi là người được hưởng trực tiếp kết quả từ những việc tuyệt vời mà cô và đội ngũ của cô đã làm trong suốt những năm qua. Điểm chính của cuộc trò chuyện hôm nay là làm sáng tỏ về chức năng của sales enablement, cách nó hoạt động, cách nó liên kết với đội ngũ điều hành, marketing và sales, v.v... Trước hết, tôi muốn nói lời cảm ơn cô và muốn nghe một chút câu chuyện cô đã đến với HubSpot như thế nào.

Debbie: Tôi bắt đầu sự nghiệp ở lĩnh vực tài chính, rồi chuyển sang marketing cho công nghệ vũ trụ sau khi lấy được bằng thạc sĩ quản trị kinh doanh tại MIT Sloan. Giai đoạn đầu trong sự nghiệp marketing, tôi làm ở bộ phận marketing khách hàng và sản phẩm ở Microsoft. Thời gian đó, hầu hết các tổ chức không có một đội ngũ sales enablement tận tụy và marketing sản phẩm đóng vai trò là cầu nối giữa marketing và sales. Tôi được giới thiệu đến HubSpot khi tôi chuyển về khu vực Boston. Tôi thấy đó là một cơ hội tốt để gia nhập và tạo ra một đội ngũ sales enablement, nó cho phép tôi tận dụng được những kinh nghiệm và xây dựng đội ngũ mới và kỷ luật ở một công ty tin tưởng vào "smarketing" (sự kết hợp giữa sales và marketing).

Brian: Xin hãy nói về trải nghiệm của cô khi làm việc với một vài tổ chức sales trước đây. Công việc marketing sản phẩm mà cô đã làm nó là như thế nào?

Debbie: Tôi sẽ lấy một ví dụ để làm sáng tỏ mối quan hệ giữa marketing sản phẩm và đội ngũ sales enablement. Ở Microsoft, tôi làm việc bên quảng cáo cho sự ra mắt của Office vào năm 2010. Nhiệm vụ của tôi là làm việc với đội ngũ sản xuất để hiểu được những đặc trưng mà họ xây dựng, chuyển nó thành những giá trị doanh nghiệp cho khách hàng, sáng tạo nội dung cho đội ngũ sales toàn cầu để họ sử dụng trong các cuộc gọi sales và huấn luyện nhân viên bán hàng cách để có cuộc giao tiếp hiệu quả.

Brian: Cô suy nghĩ như thế nào về nguồn gốc của chức năng sales enablement? Liệu nó đã ra đời đủ lâu để có thể tiến hóa?

Debbie: Tôi nghĩ cụm từ "sales enablement" đã trở thành từ thông dụng và mỗi người lại có một cách định nghĩa khác nhau. Theo quan điểm của tôi, tốc độ chuyển đổi từ khách hàng tiềm năng thành khách hàng là chỉ số của hoạt động kinh doanh và nó nên chỉ dẫn cho mọi hoạt động sales enablement. Công việc của một chuyên viên sales enablement là cung cấp cho người mua những thông tin hữu ích trong suốt hành trình người mua. Có 2 mặt: (1) Hiểu rõ người mua đang nghiên cứu gì và cung cấp thông tin ở đó, và (2) trao quyền cho đội ngũ sales với nội dung và huấn luyện để gặp người mua.

Điều mà tôi nghĩ đã thay đổi là ngày nay con người được tiếp cận với nhiều thông tin hơn, đồng nghĩa với việc người mua ngày càng độc lập và tự chủ hơn. Nhà phân tích ở Gartner và Forrester đã từng trích dẫn rằng mọi người tự mình nghiên cứu hơn 2/3 trước khi họ nói chuyện với đại diện sales. Do đó, việc nghĩ về hành trình người mua một cách toàn diện, không chỉ là vai trò của đại diện sales là rất quan trọng. Nhiệm vụ của đội ngũ sales enablement là cung cấp thông tin thú vị và hữu ích tại mọi điểm chạm* của khách hàng.

* *Điểm tiếp cận/Điểm chạm: không gian nơi xảy ra hoạt động tương tác với khách hàng.*

Brian: Như cô đã nói, nó không đơn thuần chỉ là đào tạo đội ngũ bán hàng về những tính năng và lợi ích của sản phẩm, hay giúp đỡ sự ra mắt của nó. Sales enablement còn là về việc chúng ta hiểu được cách tác động một cách có chiến lược, thậm chí kiểm soát thông điệp được đưa ra khi mà ai đó đang trải qua hành trình mua hàng. Điều này là rất quan trọng khi cân nhắc đến mức độ nghiên cứu mà người mua đã thực hiện mà không cần có nhân viên bán hàng hiện nay.

Debbie: Chính xác là vậy. Một ví dụ cho điều này ở HubSpot liên quan đến vận động khách hàng. Chúng tôi luôn có một chương trình giới thiệu sản phẩm cho khách hàng, nhưng chúng tôi nhận ra rằng người mua thường quan tâm hơn đến những bình luận về sản phẩm, những cuộc trò chuyện trên mạng xã hội và những buổi giới thiệu ít nghi thức hơn khi mà họ đánh giá. Vì thế, chúng tôi tăng cường nỗ lực vận động và đào tạo cho đội ngũ sales cách làm điều đó.

Brian: HubSpot đã quyết định đây chính là thời điểm lập ra một đội ngũ sales enablement như thế nào?

Debbie: Tôi sẽ nói về dự án đầu tiên của tôi. Tôi làm việc hợp đồng cho HubSpot một tháng trước khi làm toàn thời gian.

Công việc của tôi là nghiên cứu về hành trình khách hàng. HubSpot rất rõ ràng về chân dung người mua nhưng chưa từng có ai đào sâu và hỏi "Người ta khi làm việc với đội ngũ sales của chúng ta? Đâu là những điều sẽ thúc đẩy quyết định của họ sau cùng?". Sau khi hoàn thành dự án, tôi đã có câu trả lời cho những câu hỏi đó và khám phá ra sự cần thiết phải có một đội ngũ sales enablement. Nó trở thành mô tả công việc của tôi, và từ đó trở thành đặc quyền của đội chúng tôi cho những hoạt động khác nhau mà chúng tôi bỏ lỡ.

Brian: Tôi muốn đi sâu hơn một chút vào một vài điều cô đã đề cập đến. Chủ yếu là xung quanh dữ liệu và con người. Cô đã bắt đầu việc truy cập thông tin cô cần như thế nào để có thể biết đội ngũ sales đang có ích hay là họ truyền thống hơn, có thể nói là quá hăng hái. Làm thế nào để cô nhận diện được? Hay ví dụ như, trở về thời điểm cô nhận ra sự cần thiết phải tìm kiếm các sự kiện, cô đã truy cập thông tin như thế nào?

Debbie: Tôi nghĩ câu hỏi của anh có hai khía cạnh: Đầu tiên là làm thế nào để tôi có thể thu thập được dữ liệu trong nghiên cứu, và làm thế nào chúng tôi thực hiện được viễn cảnh.

Nghiên cứu hành trình người mua có hai giai đoạn: giai đoạn đầu là nghiên cứu định tính, sau đó là nghiên cứu định lượng. Đối với nghiên cứu định tính, tôi tạo ra một cuộc trao đổi đi sâu vào quá trình mua bán với những câu hỏi mở để tránh việc dẫn dắt họ với định kiến. Tôi chọn một nhóm nhỏ những khách hàng mới bắt đầu với HubSpot khi mà quyết định mua sắm của họ vẫn còn rõ rệt. Rồi tôi chọn một nhóm nhỏ những khách hàng tiềm năng đã chọn không mua sắm ở HubSpot, hoặc là bởi vì họ không muốn mua gì hoặc là họ đã mua công ty đối thủ. Việc hiểu tại sao họ không mua sắm ở HubSpot và những người mua đó khác nhau như thế nào cũng vô cùng quan trọng. Tôi đã phỏng vấn 20 đến 30 người qua điện thoại, nó giúp tôi đưa ra được các giả thuyết. Rồi tôi tạo một khảo sát định lượng mà tôi phân phát cho lượng người mua lớn hơn để xác nhận các giả thuyết. Các đối tượng điều tra chỉ cần làm khảo sát online, dữ liệu thu được cho chúng tôi những con số để phân tích và bổ sung cho những thông tin chúng tôi thu được từ những cuộc trò chuyện điện thoại.

Còn nói về việc xây dựng một đội ngũ, có một vài thứ mà tôi luôn tìm kiếm ở người sẽ làm sales enablement tốt. Thứ nhất, họ phải

hiểu cách thức một đội ngũ sales hoạt động kể cả khi họ chưa từng làm việc với nhau bao giờ. Đây là một điều cần thiết bởi vì thỉnh thoảng hai nhóm này sẽ xung đột, bạn phải tìm những người có thể tiếp cận những sự khác biệt đó với sự tò mò và thích thú. Thứ hai, họ cần có kỹ năng giao tiếp bằng văn bản và bằng lời tốt. Những người làm sales thường có rất ít thời gian và có khoảng chú ý ngắn từ khách hàng. Bạn cần biết cách truyền đạt một thông điệp sao cho có thể thu hút sự chú ý của họ, khiến họ cảm thấy nó quan trọng và thúc đẩy họ. Tôi nghĩ là tất cả mọi người trong đội ngũ của chúng tôi đều có kỹ năng đó.

Chúng tôi cần phải đi thật sâu vào sản phẩm, vào việc marketing và thật sự hiểu rõ cách mọi thứ hoạt động, rồi rút ra những điều quan trọng nhất mà người làm sales cần phải biết.

Brian: Những điều gì mà một lãnh đạo doanh nghiệp tìm kiếm để cho họ cảm thấy "Bây giờ chúng ta cần một đội sales enablement hoặc chúng ta cần xây dựng nó một cách thích đáng hơn"?

Debbie: Người làm marketing chúng tôi luôn quan tâm xây dựng phễu marketing, và điều quan trọng nhất là trước hết phải có phần đỉnh của phễu vững chắc. Bạn cần có được lượng lớn khách hàng tiềm năng sẽ ủng hộ đội ngũ sales của bạn. Họ phải là đầu mối kinh doanh chất lượng.

Một khi bạn cảm thấy phần đỉnh của phễu đã vững chắc, đó là lúc đầu tư nhiều công sức hơn cho đội làm marketing giúp đỡ đội ngũ sales. Lúc bạn có lượng khách hàng tiềm năng lớn nhưng muốn cải thiện sự chuyển đổi khách hàng tiềm năng thành khách hàng, bạn cần một đội ngũ sales enablement.

Trước đây, hầu hết người làm marketing nhìn nhận công việc của họ chỉ dừng lại ở việc tạo khách hàng tiềm năng, nhưng nếu bạn nghĩ kỹ về nó, người làm marketing có bộ kỹ năng rất mạnh có thể giúp đỡ trong việc chuyển đổi khách hàng. Đó không nên chỉ là công việc làm sales. Bạn cần kết hợp tài năng của cả sales và marketing để trò chuyện với khách hàng.

Brian: Vậy ai là người sở hữu nó [sales enablement]? Và cô kết nối với các nhóm khác như đội marketing, đội sales, ban điều hành, v.v... như thế nào? Dường như cô phải có mặt ở mọi nơi một lúc.

Debbie: Đó vẫn là một vấn đề tranh luận. Đội sales enablement sẽ ở đâu trong một tổ chức? Ở marketing hay ở sales? Với tôi, nó phụ thuộc vào mỗi công ty và cách nhìn nhận về vai trò của đội ngũ.

Ở HubSpot, đội ngũ của chúng tôi ban đầu ở trong marketing. Chúng tôi là một công ty chú trọng vào nội dung và bộ kỹ năng chủ yếu thuộc về marketing. Nó cũng giúp chúng tôi bắc cầu nối giữa hai tổ chức bằng cách ngồi lại với sales; nhưng về tổ chức, chúng tôi làm việc cùng marketing và tham gia những cuộc họp marketing. Từ đó trở đi, chúng tôi phân chia các trách nhiệm của sales enablement thành marketing, field marketing và điều hành sales. Đội ngũ điều hành sales sẽ chịu trách nhiệm về tất cả các quá trình và huấn huyện.

Brian: Nếu cô muốn tôi hỏi một câu hỏi, nó sẽ là gì?

Debbie: Nó sẽ về thành phần trong thang đo của sales enablement. Lời khuyên của tôi là hãy coi tốc độ chuyển đổi khách hàng tiềm năng thành khách hàng như là ngôi sao chính Bắc của bạn. Hãy nghĩ về mọi dự án bạn đảm nhiệm. Liệu nó có thể giúp lay động những khách hàng tiềm năng sẵn có, hay những người đã biết về công ty của bạn không? Nếu không, dự án đó sẽ được đảm nhiệm bởi người khác bên marketing.

Thang đo là một trong những thứ khiến tôi trăn trở không ngủ được. Ngày nay có nhiều công nghệ có thể giúp làm việc đó, điều này sẽ là vô cùng quan trọng. Trước đây, marketing và sales có thể đo lường lượng khách hàng tiềm năng được tạo ra và doanh thu đạt được, nhưng rất khó để thấy được những cái đang xảy ra ở giữa.

Brian: Nếu chúng ta coi đỉnh cao đang ở rất gần và nghĩ về tương lai, ba đến năm năm nữa sẽ như thế nào? Có thể nó sẽ xoay quanh những thứ như loại công nghệ nào bạn muốn thấy, hay bạn thấy đội ngũ sales enablement sẽ tiến hóa như thế nào? Cô có suy nghĩ gì về tương lai của sales enablement không?

Debbie: Sự tiến hóa của phần mềm sales và marketing sẽ định hình chương tiếp theo của sales enablement. Các công cụ sẽ cung cấp những trải nghiệm thân thiện với người mua hàng, sự hiệu quả thông qua sự tự động hóa, và sự thông hiểu qua những phân tích.

Tôi nghĩ rằng sự tiến hóa tiếp theo trong lĩnh vực này được tóm gọn trong cụm từ “smarketing”. Tất cả là việc kết nối sales với marketing trong cùng một công nghệ và cho hai đội ngũ đó làm việc cùng với nhau. Tôi cảm thấy bản thân mình rất may mắn. Tôi chưa từng gặp một công ty nào như HubSpot, nơi mà đội ngũ sales và marketing hòa thuận với nhau. Điều đó thực sự đặc biệt,

vì thế tôi trông chờ vào ngày mà chúng tôi sử dụng chung một công nghệ để giúp đỡ lẫn nhau, khách hàng tiềm năng và khách hàng hiện hữu của chúng tôi.

Phần 4 – Xây dựng một đội ngũ điều hành sales để thiết lập sự phát triển

Cuộc phỏng vấn với David McNeil, Phó Chủ tịch điều hành Sales toàn cầu (2014 – 2016) tập đoàn HubSpot[4]

Tháng 12 năm 2015. Đã được biên tập lại cho rõ ràng và có độ dài phù hợp.

Brian: David, hãy bắt đầu với con đường anh đến với HubSpot. Điều gì đã dẫn anh đến làm việc ở đội ngũ điều hành sales toàn cầu và đội ngũ chiến lược bắt đầu từ đầu năm 2014?

David: Trước khi tôi gia nhập HubSpot, tôi chịu trách nhiệm phát triển sales (đại diện phát triển doanh nghiệp) ở Salesforce, Mỹ khoảng hai năm rưỡi. Đội ngũ của tôi đảm nhiệm thúc đẩy quy trình doanh nghiệp mới thông qua sách lược outbound calling* truyền thống. Đó là giai đoạn ấn tượng trong sự nghiệp của tôi. Tôi đã có một khoảng thời gian vui vẻ và học được rất nhiều về cách điều hành sales phát triển mạnh mẽ, nhưng vì chuyện gia đình, tôi phải chuyển từ San Francisco sang Boston. Tôi quyết định rằng sẽ là tốt nhất khi tôi làm việc ở một công ty địa phương để tôi có thể vừa chăm lo cho công ty vừa chăm lo được gia đình. Tôi được giới thiệu đến giám đốc điều hành của HubSpot, Brian Halligan, khi tôi đang cân nhắc thị trường và các công ty địa phương. Cuộc trò chuyện đầu tiên giống như một phiên họp, sử dụng bảng trắng phác họa một vài khái niệm về điều hành sales, quy mô của công ty, và một đội ngũ điều hành tuyệt vời có thể thúc đẩy sự thành công của đội sales như thế nào. Sau khi kết thúc cuộc họp, tôi nghĩ: "Công việc này rất thú vị, nó là thứ tôi muốn làm. Chúng tôi đều hiểu giá trị của công việc này. Chúng tôi nên làm nó".

* *Outbound calls (Cuộc gọi ra) là các cuộc gọi xuất phát từ tổng đài của doanh nghiệp kết nối với khách hàng.*

Đó là cách tôi đến với nơi này. Bản thân vai trò điều hành sales đã khá độc đáo với tôi. Trước kia, tôi dẫn dắt khá nhiều tổ chức sales, nhưng tôi chỉ làm việc chặt chẽ với các nhà điều hành sales chứ chưa bao giờ tôi thực hiện nhiệm vụ đó một mình. Tuy nhiên, tôi hiểu được giá trị của dữ liệu, quá trình và tính chặt chẽ trong điều

hành, vì thế tôi luôn dựa vào những năng lực đó để giúp cho đội của tôi thành công.

Brian: Giờ đây, khi đã dẫn dắt đội ngũ điều hành sales được gần hai năm, anh định nghĩa thế nào về chức năng và nhiệm vụ của đội ngũ này?

David: Trong vòng mười năm qua, nền công nghiệp phần mềm dịch vụ luôn coi trọng và phát triển ý niệm về điều hành sales. Nó là cốt yếu để xây dựng một tổ chức sales phát triển mạnh mẽ, đặc biệt là những doanh nghiệp có giá bán trung bình của hàng hóa thấp hơn và cần thắt chặt điều hành để sales có thể hoạt động. Khi tôi còn làm việc ở Ngân hàng Hoa Kỳ (Bank of America), điều hành sales làm công việc báo cáo sách lược, quản lý dữ liệu và phân tích, và điều này cũng giống như ở hầu hết các công ty ngày nay. Có rất nhiều người nghiên cứu dữ liệu nhưng những báo cáo của họ không phải lúc nào cũng đem đến giá trị sách lược và không hoàn toàn liên quan đến doanh nghiệp. Do đó, việc cắt nghĩa dữ liệu để tìm ra được cách khả thi phụ thuộc vào người quản lý sales, thường với rất ít thời gian và kinh nghiệm phân tích. Trong khi hầu hết mọi nhà quản lý ngày nay hiểu được tầm quan trọng của dữ liệu để lên kế hoạch và chỉ đạo đội ngũ của họ, thì chỉ có một vài người hiểu rõ và sâu tầm quan trọng của dữ liệu để hợp nhất nó với nhiệm vụ điều hành hàng ngày. Đó là lúc điều hành sales có thể can thiệp vào, từ chỗ chỉ là vai trò hỗ trợ và tiếp nhận thông tin đến chỗ trở thành một cộng sự có thể cắt nghĩa dữ liệu và biến nó trở nên khả thi cho quản lý sales và các đại diện sales.

Một ví dụ là khi tôi bắt đầu làm việc mật thiết hơn với các điều hành sales ở Ngân hàng Hoa Kỳ, họ đã giúp tôi xem xét lại toàn bộ việc kinh doanh. Chúng tôi thử nối những điểm chưa bao giờ được liên kết với nhau. Chúng tôi phân chia khách hàng dựa trên nhu cầu của họ và thúc đẩy những tổ chức tiếp thị qua điện thoại đáp ứng nhu cầu của những giao dịch nhỏ đến trung bình chưa nhận được đủ sự quan tâm từ nhân viên bán hàng. Chúng tôi cung cấp cho những nhân viên tiếp thị qua điện thoại quá trình, công cụ và tài nguyên cần thiết để thúc đẩy giá trị bền vững và định kỳ cho phần trước đây chưa được quan tâm của khách hàng. Điều đó tạo nên thành công to lớn trong việc giữ lại được những khách hàng đó và những cơ hội phát triển mới ở nhiều phần trong quản lý tiền tệ và tín dụng doanh nghiệp.

Đó là cái hay của việc chuyển đổi vai trò điều hành sales từ hỗ trợ thành cộng sự có sách lược - họ giúp chúng tôi tìm được những

viên ngọc còn ẩn giấu của năng suất trong việc kinh doanh, cho phép chúng tôi phát triển hiệu quả hơn trong suốt khoảng thời gian khó khăn của khủng hoảng ngân hàng năm 2008.

Brian: Anh và Brian Halligan đã trò chuyện về những gì trong cuộc họp bảng trắng mà khiến anh nhận ra rằng rất cần một đội ngũ điều hành sales ở HubSpot?

David: Khi tôi gia nhập tổ chức sales của HubSpot, nó đang phát triển và làm rất tốt. Một doanh nghiệp phần mềm dịch vụ thì cần tuyển dụng rất nhiều người. Nếu bạn đặt nền móng cho nó lên gấp mười lần, trong vòng năm năm, bạn cần tuyển dụng, đào tạo nhân viên mới và quá trình sales một cách thường xuyên và định kỳ. Bạn không thể làm được điều đó nếu không có sự tổ chức chặt chẽ, cơ sở hạ tầng và đội ngũ. Vì thế, ngay từ cuộc trò chuyện đầu tiên với Halligan, tôi đã rất háo hức khi biết rằng HubSpot đã ở giai đoạn trước khi phát hành cổ phiếu ra công chúng, được kính trọng trong ngành và đã khẳng định được sản phẩm bằng việc đáp ứng được những nhu cầu của khách hàng. Nó không khác gì một doanh nghiệp còn non trẻ cố gắng tìm ra thị trường phù hợp với sản phẩm. HubSpot đang ở giao lộ then chốt và biết được làm thế nào để phát triển gấp mười lần trong năm năm tới, hoặc thậm chí cố gắng đạt được điều đó – nó cần một đội ngũ tuyển dụng bền vững, có cái nhìn thấu đáo về tổ chức doanh nghiệp, hệ thống rõ ràng và một quá trình sales rạch ròi cho những thành viên mới làm theo. Chúng tôi cũng cần đảm bảo rằng chúng tôi có sự song hành giữa cả nhà cung cấp lẫn khách hàng.

Đây là một ví dụ khi sự song hành này diễn ra. Hãy thử nghĩ về sự phụ thuộc lẫn nhau giữa chúng ta với đội ngũ marketing, và điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta không phối hợp với nhau một cách hoàn hảo. Đây là một ví dụ khi sự song hành này diễn ra. Hãy thử nghĩ về sự phụ thuộc lẫn nhau giữa chúng ta với đội ngũ marketing, và điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta không phối hợp với nhau một cách hoàn hảo. Khi chúng ta lên kế hoạch gia nhập thị trường mới với đội ngũ inbound sales nhưng lại chưa có sự chuẩn bị với luồng khách hàng tiềm năng, khả năng để thành công là cực kỳ giới hạn. Để marketing thành công, họ cần có tầm nhìn xa dựa trên góc nhìn của sales về chiến lược tiếp thu, ít nhất là từ 6 đến 12 tháng trước khi thuê một quản lý marketing địa phương, địa phương hóa nội dung và xây dựng các chiến dịch marketing cụ thể. Đó là một trong những vai trò chính của đội ngũ điều hành sales – bắc cầu nối, trong trường hợp này, là khoảng cách giữa sales và marketing.

Nếu đội ngũ điều hành sales làm tốt, đội ngũ marketing có thể tìm được thị trường mới với luồng khách hàng inbound tiềm năng, vững chắc thay vì việc đội ngũ sales cố gắng phát triển một khu vực hoàn toàn lạ lẫm với chiến lược outbound truyền thống. Làm cho những mối quan hệ đó phối hợp với nhau trong cả tổ chức là điều khiến việc điều hành sales không chỉ thú vị mà nó còn cực kỳ mạnh trong những tổ chức đang cố gắng phát triển một cách nhanh chóng.

Brian: Nghe ví dụ đó, rõ ràng có sự hiểu sai về những thứ mà điều hành sales không những có thể làm, mà là nên làm. Mọi người quan niệm sai lầm rằng điều hành sales chỉ đóng vai trò hỗ trợ và chỉ đứng sau trong suốt hoạt động kinh doanh. Nhưng ít nhất từ những điều anh vừa diễn tả, những người điều hành sales giống như tài xế hơn là hành khách. Bạn ở ghế trước và nói: "Không, đó không phải là nơi chúng ta đang đi. Chúng tôi có hệ thống định vị. Chúng tôi có bản đồ. Mọi người hãy đi theo chúng tôi". Anh có đồng ý không?

David: Tôi hoàn toàn đồng ý. Ví dụ, khi bạn biết bạn cần phải xây một siêu xa lộ chứ không phải đường nông thôn, cách bạn tiếp cận vấn đề là rất khác nhau. Nhiệm vụ của chúng tôi là xây dựng một siêu xa lộ cho HubSpot. Tôi nghĩ về những điều chúng tôi sẽ làm hôm nay và cách mà những điều ấy sẽ tạo nền móng cho 6 tháng, 12 tháng, 18 tháng hay 3 năm về sau. Nhiệm vụ của người lãnh đạo điều hành sales là phải luôn lên kế hoạch cho tương lai thay vì quá tập trung cho tháng hay quý hiện tại. Nếu chúng ta làm việc tốt, chúng ta sẽ biết quý đó sẽ mang lại điều gì. Vì thế, chúng ta dành thời gian kiểm tra để đảm bảo rằng không điều gì mà chúng ta không lường trước sẽ xảy ra. Chúng ta cần nhìn vào những dữ liệu từ việc kinh doanh để xem xem có một lỗ hổng hay một điểm yếu về cấu trúc nào đó không lường trước có thể ảnh hưởng đến chúng ta trong các quý tiếp theo không.

Brian: Với tư cách là một người lãnh đạo có việc kinh doanh đang phát triển một cách nhanh chóng, anh có lời khuyên nào cho họ về thời điểm thích hợp để xây dựng một đội ngũ điều hành sales không?

David: Tôi nghĩ tất cả đều phụ thuộc vào cái bạn đang cố đạt được. Bạn cần bao nhiêu thay đổi trong chính doanh nghiệp của bạn? Bạn đang xây dựng một doanh nghiệp nhỏ hay một doanh nghiệp phát triển mạnh? Mô hình kinh doanh của bạn đã phát triển như thế nào? Công ty bạn tập trung vào sự phát triển kinh doanh mới và/hoặc duy trì và cross-sell *? Nếu bạn đang định đưa vào lượng

thay đổi tương đối lớn, bạn cần xem xét lại chiến lược tiếp thị, hoặc nếu bạn đang hướng tới sự phát triển mạnh mẽ, bạn cần xây dựng một đội ngũ điều hành sales sớm nhất có thể để đảm bảo rằng bạn có được sự thành công bền vững.

[*] *Cách thức giới thiệu những sản phẩm hoặc dịch vụ gia tăng có liên quan đến thứ mà khách hàng đang hoặc đã mua.*

Một ví dụ khác, một người bạn của tôi điều hành một đội ngũ điều hành sales cực kỳ tốt. Anh ấy chỉ có ba người trong đội. Đó là doanh nghiệp trị giá 15 triệu đô-la. Anh ấy là phó giám đốc điều hành sales và lãnh đạo điều hành sales. Doanh nghiệp đó đang trải qua rất nhiều thay đổi, chuyển đổi từ doanh nghiệp phần cứng sang phần mềm tập trung vào các thiết bị kết nối trong mạng lưới thiết bị kết nối Internet. Đó là một mô hình kinh doanh và thị trường rất mới so với ngày nay, nhưng anh ấy thấy được cơ hội, dành một khoảng thời gian đáng kể tập trung phát triển chiến lược tiếp thị và quy trình sales để chuẩn bị cho tương lai.

Thay vì tập trung vào việc sales hiện tại, anh ấy dành thời gian phác họa đề án kinh doanh, các điểm kết nối, tìm cách để chuyển sang không gian mới. Nếu anh ấy làm tốt thì doanh nghiệp của anh ấy sẽ thu được doanh thu gấp ba đến năm lần hiện tại. Họ không hề có tiềm năng như vậy trong quá khứ.

Bằng việc nghĩ và hành động như một nhà chiến lược điều hành sales và nhà chiến lược tiếp thị, anh ấy đã dẫn việc kinh doanh đi theo một hướng hoàn toàn khác. Tuy nhiên, anh ấy cũng không thể bỏ đi công việc sales hiện tại, vì vậy anh ấy bị mâu thuẫn, anh ấy không biết nên theo đuổi trước những nhu cầu ngắn hạn hay dài hạn. Có một người dành hết sự tập trung và tận tụy vào các chiến lược sales và điều hành sẽ giúp anh ấy giải quyết được nhu cầu và kỳ vọng kinh doanh hiện tại mà vẫn chuẩn bị cho những thay đổi quan trọng sắp tới.

Do đó, để trả lời câu hỏi của anh, tôi nghĩ kích thước hay giai đoạn của công ty là không quan trọng. Quan trọng là bạn đang định đi tới đâu và bạn có thể thay đổi nhanh chóng ra sao. Và có lẽ, không bao giờ là phí phạm thời gian khi có một người hay một nhóm nhỏ suy nghĩ về chiến lược cho doanh nghiệp trong 6 tháng, 12 tháng hay thậm chí là 3 năm sắp tới.

Brian: David, hãy nói một chút về đội ngũ của anh đi. Khi anh nghĩ về việc xây dựng một đội ngũ chiến lược và điều hành cho HubSpot, anh tìm kiếm tài năng gì ở họ? Và nếu anh có thể bỏ qua

mọi thứ và bắt đầu lại từ đầu, anh sẽ thay đổi cách thức xây dựng đội ngũ đó như thế nào?

David: Ngay từ khi mới bắt đầu, một trong những điều tôi làm đúng là những người mà tôi đã tuyển dụng và kích cỡ của đội ngũ. Thật tuyệt khi mà họ đều có sẵn tài năng. Họ đều rất thông minh và nhiệt huyết, nhưng họ thiên về mặt kỹ thuật hơn – dù là từ cách nhìn nhận hệ thống hay khoa học dữ liệu. Cái mà tôi thực sự cần là một đội ngũ nhỏ hiểu rõ về dữ liệu, nhưng đồng thời có thể áp dụng nó vào việc giải quyết những vấn đề ngắn và dài hạn, phát triển quy trình sales và hỗ trợ thay đổi.

Người thích hợp điều hành sales ở HubSpot cần có sự kết hợp các kỹ năng độc đáo và thực sự khó khăn để tìm được những người như vậy. Mục tiêu của tôi là tìm ra ai đó có thể đảm nhiệm chiến lược kinh doanh, giải quyết vấn đề sáng tạo, người giỏi giao tiếp, giỏi kết hợp với các đội khác, đồng thời có thể phân tích những dữ liệu phức tạp. Tôi rất cần sự cân bằng đó và thật may mắn là tôi tìm được những nhân viên có ba đến năm năm kinh nghiệm làm việc ở những công ty tư vấn nổi tiếng. Nền tảng tư vấn của họ cho phép họ được tiếp xúc với các tình huống khác nhau. Họ đều có khả năng học hỏi rất nhanh, làm việc với các chuyên viên và lãnh đạo doanh nghiệp để giải quyết các vấn đề phức tạp nhanh chóng; họ còn có kỹ năng giao tiếp và phối hợp hiếm có để thúc đẩy sự thay đổi. Khi tôi phát triển đội ngũ, tôi có thêm một vài nhân viên từng điều hành sales ở các công ty khác. Các công ty ấy không có tốc độ phát triển như HubSpot, nhưng họ có nhiều kinh nghiệm về mặt kỹ thuật và hiểu nhu cầu báo cáo của doanh nghiệp. Tôi cũng tuyển dụng một vài người với các mức độ kỹ năng đa dạng. Một trong những nhân viên của tôi đến từ một công ty công nghệ lớn và từng làm quản lý trong đội ngũ điều hành sales. Một anh bạn trẻ khác, một nhân viên tài năng, đã làm việc như một nhà phân tích cấp thấp ngay khi ra trường. Mục tiêu của tôi là xây dựng một đội ngũ cân bằng, với sự pha trộn nhiều kỹ năng để cho họ có thể học hỏi từ nhau.

Tuy nhiên, điều tôi (và đội ngũ của tôi) còn thiếu sót là bối cảnh lịch sử cụ thể xung quanh việc kinh doanh của HubSpot. Tôi đã xây dựng một đội ngũ hoàn toàn mới, thông minh, sẵn sàng và nhiệt huyết nhưng họ không biết về HubSpot. Bởi vì họ chưa từng tham gia làm kế hoạch ở HubSpot, họ không thể lường trước được những nhu cầu của doanh nghiệp và nhận ra những lỗ hổng trong kế hoạch mà chúng tôi gặp phải. Để bù đắp cho chỗ trống đó, tôi may mắn có được một người từ đội ngũ tài chính giúp đỡ. Với hai năm kinh nghiệm ở công ty, có sự tín nhiệm từ các thành viên

lãnh đạo, đã từng phát triển nhiều mô hình tài chính và hiểu sâu sắc đòn bẩy kinh doanh, cô ấy là một thành viên mới đầy hữu ích cho đội ngũ. Cô ấy là sự bổ sung hoàn hảo cho chúng tôi vào thời điểm đó và hoàn thiện đội ngũ của chúng tôi.

Brian: Anh và trưởng phòng sales của HubSpot, Hunter Madeley (giám đốc sales cao cấp tại thời điểm phỏng vấn) có từng nói chuyện về cách thức tiếp thị cùng nhau không? Tôi cảm thấy đó thường là lỗ hổng lớn mà các công ty khác hay gặp phải. Anh đã làm điều đó như thế nào?

David: Chúng tôi chưa từng nói chuyện với nhau về điều đó nhưng chúng tôi bổ sung cho nhau rất tốt. Khi chúng tôi đến HubSpot, chúng tôi bắt đầu làm việc sau hai tuần quen biết. Chúng tôi cần làm rất nhiều thứ; vì thế, ở một vài lĩnh vực, chúng tôi cộng tác với nhau, nhưng có những thứ chúng tôi phải giải quyết nhanh chóng. Chúng tôi thiết lập lịch trình chung và liên lạc với nhau suốt quá trình. Mặc dù chúng tôi không chính thức bàn bạc về cách thức tiếp thị cùng nhau, hay chia vai trò và nhiệm vụ rõ ràng, nhưng hai chúng tôi luôn trân trọng nhau. Mối quan hệ ấy diễn ra một cách tự nhiên và hữu cơ hơn những gì hai chúng tôi nghĩ đến.

Có một thứ mà tôi sẽ làm khác đi nếu có cơ hội là dành nhiều thời gian hơn cho việc lên kế hoạch từ trước và tăng cường sự phối hợp giữa tôi (lãnh đạo điều hành sales) và Hunter (trưởng đội sales). Chúng tôi đã quá tập trung làm tốt nhiệm vụ của từng bên mà không dành đủ thời gian bàn bạc về kế hoạch tương lai cùng nhau. Chúng tôi phải tự tìm ra điều đó, nhưng chúng tôi lại thể hiện với doanh nghiệp có thể dành thêm một chút thời gian làm việc cùng nhau hay đi ăn cùng nhau mỗi tuần một lần để cùng lên ý tưởng và đảm bảo rằng chúng tôi thống nhất với nhau, thì có lẽ chúng tôi đã phối hợp ăn ý hơn. Nếu có thể làm lại một điều thì có lẽ tôi sẽ dành thêm nhiều thời gian nghiên cứu những ý tưởng của anh ấy, để chúng tôi có thể thống nhất quan điểm nhanh hơn.

Brian: Điều gì theo anh là quan trọng nhất giúp anh nhanh chóng đạt được những thành công khi dẫn dắt đội ngũ điều hành sales ở HubSpot?

David: Tôi đã từng trải qua một quá trình tuyển dụng gắt gao, vì thế tôi biết được những thử thách và khó khăn chủ yếu chúng tôi gặp phải khi tôi gia nhập HubSpot. Nhưng trước đó tôi đã có một vài suy nghĩ về các giải pháp. Những ý tưởng đó được xây dựng dựa trên những kinh nghiệm của tôi và những động lực mà theo

tôi là cần thiết để chúng tôi phát triển nhanh hơn. Nói cách khác, bước đầu tiên của mọi thứ là "đánh giá nhu cầu". Đó là việc hiểu rõ nhu cầu của HubSpot, những khó khăn cần giải quyết, cũng như những giới hạn. Sức mạnh trong việc kinh doanh của HubSpot cả bây giờ và thời điểm đó, chính là luồng khách hàng inbound tiềm năng lớn mạnh, ổn định và phương pháp inbound sales, đã giúp cho doanh nghiệp thành công và trở nên độc nhất, vì thế chúng tôi không muốn làm hỏng nó. Thay vì thay đổi mô hình hoàn toàn theo xu hướng bán hàng qua điện thoại và outbound, tôi làm việc với đội ngũ để tận dụng được điểm mạnh của inbound và dẫn dắt công ty với sự phân chia sâu sắc hơn, chiến lược khu vực, tiêu chuẩn hóa quá trình huấn luyện nhân viên mới và quy trình sales.

Điều cuối cùng, và gần như là quan trọng nhất là cách tôi tổ chức đội ngũ sales và huấn luyện họ. Thay vì phân chia họ theo từng chức năng (ví dụ như người này lo báo cáo, người kia thiết kế quy trình sales), chúng tôi kết hợp với nhau. Điều này cho phép mỗi thành viên cộng tác với các lãnh đạo sales và thực sự hiểu nhu cầu của doanh nghiệp. Vào thời điểm đó, chúng tôi có từ bốn đến năm phân khúc khác nhau, và chúng tôi đã mở rộng nhanh chóng ra toàn cầu. Việc này giúp chúng tôi hiểu những sắc thái, sự khác biệt của các phân khúc khách hàng và thị trường đa dạng. Mỗi thành viên đều đảm nhận chức năng báo cáo và thực hiện quy trình toàn cầu, điều này giúp tăng cường sự hợp tác và phụ thuộc lẫn nhau giữa các nhóm.

Có thể coi đó là nhân tố hàng đầu mà một đội ngũ cần có để có được sự tín nhiệm, lòng tin với quản lý sales và nhân viên bán hàng. Để việc điều hành sales có những tác động mạnh mẽ, cần tập trung vào đội ngũ đứng đầu, tìm kiếm thành công sớm, rồi dần dần kết nối các đội ngũ vào một quy trình ổn định và định kỳ hơn. Đó từng là một trong những yếu tố quan trọng bị thiếu vào giai đoạn đầu của điều hành sales tại HubSpot.

Trước đây, khi tôi làm việc cùng đội ngũ điều hành sales được tổ chức phân chia theo các chức năng chính – báo cáo và quy trình – nó đã không hoạt động hiệu quả. Nó không tương thích với một nhu cầu cụ thể nào của doanh nghiệp. Khi đội ngũ điều hành sales được tổ chức theo cách đó, họ không thể lường trước những thay đổi sẽ ảnh hưởng tới các doanh nghiệp khác nhau như thế nào. Khi triển khai thay đổi, họ nhận ra rằng mình có trình độ ứng dụng thấp, vì vậy họ nghĩ: "Tôi phải điều chỉnh việc này cho phân khúc doanh nghiệp nhỏ". Nhưng khi bạn liên tục điều chỉnh mà vẫn dựa trên quy trình kém, bạn chỉ kết thúc với một loạt các báo cáo, hệ thống và quy trình kinh doanh chứ không giúp tình hình

kinh doanh đi lên được.

Brian: Anh có lời khuyên nào cho những người giống anh, hay những giám đốc điều hành, những nhà quản lý sales đang xây dựng đội ngũ điều hành sales không?

David: Tôi nên bắt đầu từ đâu nhỉ? Bước đầu tiên là hiểu được vấn đề bạn đang cố gắng giải quyết. Bạn định thay đổi, phát triển hay biến đổi hoàn toàn doanh nghiệp của bạn? Bạn có đang cố gắng mở rộng quy mô lên gấp ba đến năm lần không? Hay một điều gì khác? Các vấn đề bạn đang cố gắng giải quyết sẽ quyết định loại nhóm và cách tổ chức đội ngũ điều hành sales bạn cần xây dựng. Nếu bạn đang tìm cách mở rộng quy mô tổ chức từ ba đến năm lần, bạn cần ai đó có nền tảng chiến lược tốt, đồng thời hiểu biết về việc điều hành sales và họ nên thực sự, thực sự yêu thích việc tạo ra những quy trình bền vững và định kỳ.

Thứ hai là tìm những người giỏi nhất và tài năng nhất có thể. Có rất nhiều người thực sự thông minh ngoài kia sẽ cảm thấy phấn khích khi họ nghe về loại công việc này, đặc biệt là khi họ nhận ra rằng nó sẽ ảnh hưởng một cách tích cực đến cách thức và hoạt động điều hành kinh doanh. Khi bạn tuyển dụng nhân tài, bạn nên tìm những người quan tâm sâu sắc đến tác động mà họ có thể tạo ra lên một ngày của khách hàng, của một đại diện tuyến đầu, của đối tác hoặc giám đốc sales. Hãy tìm những người thích giải quyết những vấn đề phức tạp liên quan đến dữ liệu, nhưng đồng thời cũng cảm thấy thoải mái để nhận ra những gì cần thực hiện và thay đổi hành vi trên tiền tuyến. Để họ nói về kinh nghiệm của họ từ góc độ con người, hoặc góc độ khách hàng, hoặc góc độ đối tác. Nếu bạn có thể tìm những người có chiến lược, óc phân tích dữ liệu và có kinh nghiệm về quy trình kinh doanh, rồi sau đó truyền cho họ sự cam kết và niềm đam mê giúp đỡ khách hàng, đại diện sales, quản lý, và công ty, bạn sẽ không thể ngăn cản họ.

PHẦN V

TƯƠNG LAI CỦA NGÀNH SALES VÀ NGHỀ SALES CHUYÊN NGHIỆP

Chương 11
TƯƠNG LAI CỦA SALES

Viết bởi Derek Wyszynski, cố vấn hội đồng quản trị tại SalesTribe và CEO của RealSalesAdvice

Trong chương cuối cùng này, tôi đã nhờ chuyên gia sales hiện đại và cũng là nhà tương lai học về sales, Derek Wyszynski, đảm nhiệm. Mặc dù tôi có ý kiến riêng về tương lai của nghề sales, nhưng tôi nghĩ sẽ có giá trị hơn nếu để bạn nghe một quan điểm từ bên ngoài. Derek là một nhà lãnh đạo sales và một tác giả xuất sắc. Đặc biệt, tôi khuyến khích các bạn đọc bài viết của anh trên LinkedIn có tiêu đề là "John Henry, the Salesperson", đó là bài báo đã truyền cảm hứng cho tôi nhờ anh ấy viết chương này. Tôi hy vọng bạn sẽ thích thú khi đọc quan điểm của anh ấy về tương lai của sales.

Địa điểm: San Juan, Puerto Rico

Năm: 2037

Ngày 27 tháng 8 năm 2037, 180 mét phía trên khu vực Avenida Juan Ponce de Leon và Đại lộ De Diego, Pat mở mắt ra khi toàn bộ không gian đột nhiên tràn ngập tiếng nhạc.

Từ chiếc võng canvas được mua vào Prime Day 2035 với giá 1.359 đô-la, Pat đứng dậy. Lúc đó là 7 giờ sáng và nhạc phim từ bộ phim 72 tuổi được phát ra từ ốc tai điện tử của Pat - giọng hát cao vút của Julie Andrew với ca khúc "The Hills Are Alive" được lưu trữ trong bộ nhớ đám mây cá nhân của Pat.

Sau một cái nhấn nút, giọng hát của Julie Andrew và những giai điệu tan biến. Tầm nhìn của Pat được bao phủ bởi một màn hình thực tế ảo tăng cường (AR) đã được điều chỉnh - có vẻ như việc cấy ghép giác mạc Intel đã có sự cải tiến tốt. Không còn là những dòng

chữ mờ ảo. Pat chớp mắt và tìm kiếm - một tờ lịch xuất hiện. Pat có ba cuộc họp ngày hôm nay. Một ngày bận rộn.

Bước năm bước đến bên cửa sổ, Pat suy ngẫm. Với diện tích khoảng bốn mươi mét vuông, căn hộ của Pat là một trong những căn hộ rộng nhất trong tòa nhà. Rất nhiều gia đình sống trong căn hộ nhỏ hơn nhiều. Pat không có gia đình, vì thế trong căn hộ này, chỉ có mình Pat. Quá rộng cho một người. *Nếu mình nhận được một niken cho mỗi ánh nhìn xấu xa từ những người hàng xóm trong thang máy*, Pat nghĩ, *thì mình sẽ có cả tấn.*

Pat nhận được những ánh nhìn xấu xa đó phần lớn bởi vì những người hàng xóm ghen tị. Với một lý do tốt. Không giống như hầu hết những người khác vào năm 2037, Pat không sống phụ thuộc vào thu nhập cơ bản phổ quát. Số tiền 5.000 đô-la cho một tuần ít ỏi mà chính phủ gửi vào tài khoản ghi nợ của người dân, Pat thậm chí không thèm đụng vào.

Pat có một "công việc". Và công việc đó cho Pat một "thu nhập khả dụng", do đó Pat có chỗ ở sang trọng, vượt xa những thứ mà hàng xóm quen thuộc.

Pat nhìn ra thành phố San Juan và nhớ về những gì ông nội đã từng nói – một trích dẫn từ một chương trình truyền hình cũ – "Có tám triệu câu chuyện khác nhau ở thành phố Naked". Pat cười. Chương trình ấy nói về New York, bây giờ đã là một thành phố với hơn 40 triệu người, một nửa số đó là trẻ em. San Juan, có khoảng 4 triệu người (3 triệu trẻ em theo lần tính gần đây nhất), đã có đủ những câu chuyện khác nhau.

Và hầu hết chúng đều buồn.

Nhưng không có ai đứng bên cửa sổ – không ai trong số 4 triệu cư dân xuất hiện. Tất cả những gì Pat nhìn thấy là đường chân trời San Juan, đầy những tòa nhà giống như tòa nhà mà Pat đang đứng. Và trong những tòa nhà đó, rất có thể có ai đó cũng đang nhìn ra bầu trời.

Nhưng đấy không phải là tất cả. Pat cũng nhìn thấy những cần cẩu kim loại khổng lồ và con tàu lớn – tất cả đều để xây dựng nhiều tòa nhà hơn. Nhưng điều Pat thấy nhiều nhất là bot. Rất nhiều bot. *Bot bận rộn xây dựng những tòa nhà lớn*, Pat nghĩ.

Chỉ hai mươi năm trước đây, 180 mét bên dưới vị trí Pat đứng vào sáng nay, ở góc này là một cửa hàng rượu nhỏ kỳ lạ (*Wow, nghĩ đến chuyện được uống rượu*, Pat nghĩ). Bây giờ nó đã trở thành một tòa

nhà 75 tầng, chứa hàng vạn người, hầu hết đều khốn khổ.

Pat quay ra từ cửa sổ và chộp lấy thứ gì đó màu xám, vuông vức từ trên kệ. Giống như hàng triệu người Sanjuaneros khác sáng nay, Pat cởi quần áo, mở cửa và bước vào một nhà tắm sử dụng sóng âm di động sản xuất ở Amazon. Tối thứ Sáu, Pat có một cuộc hẹn với Chris và không có lý do gì để lãng phí mười lít nước nóng nào trước đó cả.

"Vòi hoa sen", Pat nói.

Trong vòng 1,5 giây, một tỷ sóng âm vô hình nhẹ nhàng đập vào cơ thể của Pat, loại bỏ đi bụi bẩn của một ngày.

Đó là một phát minh tuyệt vời. Những người như Pat không biết chính xác về khoa học, nhưng họ biết nếu không có nó, nền văn minh sẽ sụp đổ sau cuộc khủng hoảng nước ngọt trên toàn thế giới vào năm 2028. Trong vòng chưa đầy mười năm, đã có 15 tỷ vòi hoa sen sử dụng sóng âm được sử dụng trên khắp thế giới – bot lịch sử trên CNNMSNFOX cho biết nó vượt qua cả cuộc cách mạng điện thoại thông minh trong giai đoạn 2007 – 2020.

Pat, cũng như hầu hết những người sử dụng nó hàng ngày, ghét nó. Đúng là nó "làm sạch" họ, theo cả nghĩa đen và khoa học. Nhưng không có ai thực sự cảm thấy sạch sẽ. Chỉ có nước nóng, xà phòng và việc kỳ cọ mới làm con người cảm thấy sạch sẽ.

Tuy nhiên, nước nóng chỉ dành cho những người giàu có, như Pat. Và vòi hoa sen sóng âm này tốt hơn nhiều việc một nửa thế giới đang chết khát chỉ để cho những người giàu có một ít nước nóng để tắm rửa mỗi ngày. Ít nhất là Pat nghĩ vậy. Một lần nữa, Pat rất may mắn, hầu hết hàng xóm có lẽ đã không được tắm nước trong ít nhất một thập kỷ.

Trong lúc "tắm", đôi mắt của Pat nhìn lên và rời đi, màn hình AR xuất hiện lịch hẹn đầu tiên trong ngày.

Đàm phán hợp đồng – Alice-Bot.9283 từ Datadyne – 11 giờ đến 11 giờ 15.

Yeesh, Pat nghĩ, *những 15 phút cho cuộc họp này? Họ định đàm phán cái quái gì thế? Đại hiến chương ư? Và Alice-Bot.9283 là một bot khó chịu. Cuộc đàm phán gần đây nhất của Pat với cô ta được lên kế hoạch là tám phút nhưng cuối cùng mất đến gần mười hai phút!*

Mười hai phút cuộc đời của mình không thể lấy lại được, Pat nghĩ

trong khi xoay 360 độ trong phòng tắm.

Pat đã "tắm rửa" xong và bước ra khỏi bệ, đóng vòi hoa sen và đặt nó trở lại trên kệ. Bước bảy bước đến phòng khách/tủ quần áo/bếp, Pat kiềm chế bật cười – đúng, phàn nàn về Alice-Bot.9283 thật nực cười. Công ty của Pat là một trong những công ty sử dụng lao động lớn nhất trong toàn bang Puerto Rico, hơn 125 người được nhận vào làm, toàn thời gian! *Và mình may mắn là một trong số họ*, Pat nghĩ.

Khi chuẩn bị thay quần áo, Pat gọi đồ ăn sáng – bánh mì nướng bơ và latte caramel sẽ sẵn sàng trong bốn phút. Bạn bè luôn cười rằng thứ đồ uống này đã lạc hậu – đồng nghiệp luôn tỏ ra khó chịu khi Pat "xếp hàng" cùng với những người "tóc xanh" tại Starbucks ở quận San Juan để uống cà phê, nhưng Pat thích caffeine dạng uống được hơn là dạng hương đang rất phổ biến ngày nay.

Mặc quần áo và ăn sáng xong, Pat đưa mắt sang phải và chấp nhận cuộc họp với Alice Bot. Cuộc họp thứ hai xuất hiện trên màn hình AR không tốt hơn cuộc họp đầu tiên – một con bot đáng ghét khác và mười hai phút địa ngục.

Nhưng đó là công việc, Pat nghĩ, *và bất kỳ ai là con người đều phải làm nó*. Một lần nữa, Pat đưa mắt sang phải.

Điều tuyệt vời, mà đối với Pat nó nực cười nhiều hơn là giờ không có việc làm nào nữa. Cuộc cách mạng bot những năm 2020 thực sự đã làm suy giảm ngành công nghiệp lao động trên toàn thế giới. Những tiến bộ trong thế giới điện toán và thuật toán, cùng tất cả những thứ công nghệ mà con người không còn hiểu được nữa trở nên phổ biến sau phát minh ngôn ngữ lập trình BBot (BrainBot) vào năm 2020.

Lần đầu tiên, mã được viết cho một bot vượt qua bài kiểm tra Turing – làm cho sự tương tác giữa con người với bot không khác gì sự tương tác giữa con người với con người. Trong khi tự bản thân nó mang tính cách mạng, nó diễn ra cùng với năm IBM hoàn thiện việc ghi dữ liệu ở cấp độ nguyên tử (về cơ bản là viết 1 và 0 trên các nguyên tử) để mã thử nghiệm Turing có thể sử dụng bộ nhớ gần như không giới hạn cho dữ liệu – vượt xa khả năng của bộ não con người là 2,5 petabyte.

Đó là một cơn bão. *Giống như bộ phim cũ*, Pat nghĩ. Và giống như trong phim, Pat biết rằng rất ít người sẽ sống sót.

Sớm hơn bất kỳ ai có thể tưởng tượng, tất cả từ bác sĩ và luật sư

cho đến nhân viên bảo vệ và nhân viên dịch vụ thực phẩm đã nhanh chóng được thay thế bởi bot. Ngay cả các lập trình viên đã viết mã bot gốc cũng được thay thế, bởi vì các bot tự nhận thức với sức chứa của não không giới hạn viết những mã tốt hơn mã mà con người bấm vào bàn phím trong khi ăn Cheetos và uống Red Bull.

Pat biết rằng lịch sử Bắc Mỹ tràn đầy những lời phàn nàn của người dân về "việc làm" – không có đủ việc cho họ hay họ không nhận được đủ lương. Nhưng trên hết, mọi người luôn phàn nàn về "những người lạ mặt" đã đến chiếm việc làm của họ và những công việc mà người Bắc Mỹ cần đã được chuyển đi đến người dân ở các nước khác. Những lời phàn nàn lan rộng khắp văn hóa đại chúng, kinh tế toàn cầu và nền chính trị quốc gia. Sau tất cả sự ồn ào và cơn thịnh nộ đó, hóa ra là những lời phàn nàn đó đã đúng một nửa – ai đó cuối cùng đã đến "chiếm việc làm của họ". Nhưng không có biên giới nào bị vượt, và không có việc làm nào bị chuyển đi. Chỉ một vài người ở Silicon Valley, gần bốn triệu lít caffeine, hàng tỷ đô la đầu tư mạo hiểm, một vài con số 1 và 0, rồi "đột nhiên" các công việc biến mất.

Các chính phủ trên thế giới cố gắng đáp ứng nhu cầu – những người thất nghiệp cần thu nhập, vì vậy thu nhập cơ bản phổ quát đã trở thành thông lệ quốc tế. Và trong một hoặc hai năm, nó rất tuyệt – thật sự tuyệt – giống như toàn bộ loài người đang đi nghỉ. Bởi vì sản lượng ở mức cao nhất mọi thời đại, mọi người đều có một chút thu nhập, và có rất nhiều thứ để mua.

Nhưng giống như tất cả các kỳ nghỉ, sẽ đến lúc bạn phải trả tiền hóa đơn khách sạn. Không ai ở Silicon Valley từng nghĩ về những gì mọi người sẽ làm với tất cả thời gian rảnh nếu họ không phải làm việc. Một vài năm là đủ cho họ và *những người còn lại*, Pat nghĩ, để nhận ra.

Dân số trên toàn thế giới bùng nổ. Trong năm năm, nó đã tăng gấp đôi. Sau đó là cuộc khủng hoảng nước.

Pat rũ bỏ suy nghĩ đó. *Chúng ta đã vượt qua những năm đó*, anh ấy nghĩ. *Nó rất khó khăn, nhưng chúng ta đã làm được.*

Đủ xa khỏi những năm tồi tệ, điều hài hước nhất là trong tất cả các công việc mà bot có thể làm tốt, có một công việc ngớ ngẩn chúng vẫn không thể làm.

Và đó là công việc của Pat.

Có vẻ như các bot được lập trình để làm tất cả mọi thứ - tóm tắt pháp lý, lấy một viên đạn từ cơ thể của một người, thậm chí viết tiểu thuyết hư cấu và diễn xuất trên truyền hình. Nhưng vì một số lý do, không một người nào - ngay cả bản thân bot - có thể lập trình một bot để mua thành công một cái gì đó cho ai đó.

Không phải không có ai cố gắng thay đổi điều đó. Pat nhớ lại những năm qua, Amazon, Google, Facebook, Microsoft và HubSpot (và một triệu công ty nhỏ hơn) đã tạo ra các bot mua sắm. Ý tưởng cơ bản là con người có thể nhập vào mọi nhu cầu và mong muốn, sau đó bot sẽ tìm kiếm thứ tốt nhất cho "bất cứ" điều gì mà bạn cần hoặc muốn. Và đó là một sự thất bại thảm hại. Các lập trình viên có thể lập trình cho bot để thực hiện phẫu thuật tim hở trên thai nhi bảy tháng tuổi - nhưng khi thử lập trình nó để mua một chiếc khăn trải giường màu vàng nhạt, mọi thứ thất bại, bởi vì các bot không bao giờ có thể được lập trình để mua những thứ bản thân bot cảm thấy không cần thiết hoặc phi logic.

Giống như hầu hết những người đã tốt nghiệp lớp mười, Pat biết rằng nếu lịch sử loài người cho thấy bất cứ điều gì, thì *sự không cần thiết* hoặc *phi logic* là hai điều mà con người làm cực kỳ tốt và vô cùng thường xuyên. Và trong vòng xoáy tàn khốc của số phận, như thể vũ trụ là một vở hài kịch cũ dựa trên một số tiền đề vô cùng lố bịch - như bảy người bị mắc kẹt trên một hòn đảo hoặc sáu người bạn thiếu việc làm sống ở thành phố đắt đỏ nhất thế giới, động cơ kinh tế mà toàn bộ hành tinh dường như phụ thuộc vào được xây dựng chắc chắn trên sự mua hàng không cần thiết hoặc phi logic của con người.

Và đó là công việc của Pat. Không phải là chọn khăn trải giường, mà là mua các thứ cho công ty.

Pat là một người mua hàng chuyên nghiệp – làm việc với các công ty và tổ chức để giúp họ mua bất kỳ bot, hoặc công nghệ, hoặc công cụ, hoặc những thứ họ cần để làm bất cứ điều gì họ đang làm. Pat dành toàn bộ ngày làm việc bốn giờ để làm công việc demo, dùng thử và thử nghiệm sản phẩm để xem nó có thể giải quyết bất cứ vấn đề gì công ty đang gặp phải. Pat đối phó với bot bán hàng, bot demo và bot đàm phán suốt cả ngày.

Pat có một công việc toàn thời gian, hai mươi giờ làm việc một tuần – và nếu như giá cả cho một chi phiếu không có dòng chữ "bang Puerto Rico" trên đó thì Pat sẽ "vuốt sang phải" cả ngày.

Nhưng sau khi đã chấp nhận hai cuộc họp đầu tiên, trên lịch trình

còn một cuộc họp cuối cùng chưa được chấp nhận đang giày vò Pat.

Devin – Cuộc chia tay hưu trí – 17 giờ 45 đến 18 giờ 10, nhà cộng đồng ở O'Shaughnessy.

Đúng vậy, Devin đã nghỉ hưu, Pat suy ngẫm trong chớp mắt. Bộ lịch hỏi: *"Để chấp nhận cuộc họp này, hãy đánh mắt sang phải".*

Devin, lực lượng người bán hàng còn sót lại cho Datadyne, nghỉ hưu. Pat biết Devin là người cuối cùng của một dòng dõi đang sắp suy tàn. Hai mươi năm trước, Devin đã được Datadyne thuê làm nhân viên bán hàng. Pat và Devin đã làm việc cùng nhau trong nhiều năm. Nhưng ngay cả sau mối quan hệ lâu dài đó, Pat đã buộc phải yêu cầu một bot quản lý tài khoản của Devin một vài năm trước. Devin làm việc tốt, nhưng Pat đã mệt mỏi với những nội dung do con người tạo ra và tư duy lãnh đạo của con người – những thứ đó sẽ không giữ cho Pat làm việc lâu dài.

Điều đó không có nghĩa là Devin không phải là một người bán hàng giỏi, Pat biết rằng Devin là đỉnh cao nếu nói về thành tựu của con người trong lĩnh vực đó. Vấn đề là nó không thực sự có ý nghĩa nhiều khi so với doanh số trung bình của một bot được mã hóa vào năm 2037.

Gặm nhấm vài mẩu bánh mì nướng cuối cùng, Pat nghĩ về thuật ngữ "nhân viên bán hàng". Trong cuộc cách mạng bot những năm 2020, một trong những công việc đầu tiên biến mất là nhân viên kinh doanh truyền thống. Khi Pat lần đầu tiên bắt đầu công việc mua hàng, lớn tuổi hơn, dày dạn hơn, người mua sẽ kể những câu chuyện về "người bán hàng" họ đã làm việc cùng khi họ mười bảy, mười tám tuổi và đầu những năm hai mươi tuổi. Câu chuyện của họ đều giống nhau: một vài anh chàng và cô gái gửi email yêu cầu một cái gì đó. *Phiên bản kỹ thuật số của việc đưa ra chiếc mũ*, Pat nghĩ.

Pat thậm chí đã nghe những câu chuyện về nhân viên bán hàng gọi điện cho người mua qua điện thoại (điện thoại!) để đề cập về một cuộc gặp gỡ. Một cách ngẫu nhiên, không hề biết họ cố tiếp cận với ai – Pat ăn xong mẩu bánh mì và cười – họ đang nghĩ gì vậy?

Uống latte, Pat nhớ lại trong các câu chuyện có một vài thứ được đề cập đến như là "chỉ tiêu", "hoa hồng" và quy trình sales. Nhưng Pat không thể nhớ những thuật ngữ ấy có nghĩa là gì. Năm 2037,

những từ đó với Pat cũng giống như các từ "điện báo", "bưu thiếp", và "trường đại học" – chỉ là những thuật ngữ lịch sử từ một thời đại đã qua.

Nhưng Devin không giống như những người bán hàng lâu năm trong những câu chuyện đó. Kết thúc cốc cà phê, Pat nhớ lại lần đầu tiên gặp Devin những năm về trước. Pat lúc ấy đang tìm kiếm trên Internet (với bàn phím và một màn hình) cho một số phần mềm kinh doanh. Nhưng vì là một người mua mới, Pat không biết cái gì là thực sự cần thiết.

Pat không phải là chuyên gia phần mềm, Pat là người mua hàng. Vì vậy, Pat đã làm thứ mà tất cả người mua đã làm - nghiên cứu.

Đó là khi Pat đọc được bài viết của Devin trên một số trang mạng xã hội cũ. Nó rất hữu ích – cung cấp thông tin và dạy cho Pat những gì cần thiết để mua và tại sao lại mua. Pat bắt đầu tìm kiếm và đọc rất nhiều nội dung của Devin. Một số nội dung là văn bản, một số là video, một số là AR – và Pat thấy Devin là một nguồn lực tuyệt vời. Vì vậy, Pat đã tìm đến Devin và sau cuộc họp trên mạng kéo dài hai mươi phút, Devin trở thành nhân viên bán hàng của Pat.

Và Devin đã làm tất cả – không chỉ là nội dung. Devin là một người thể hiện và người trình bày tuyệt vời, luôn điều chỉnh cách tiếp cận với các chân dung của người mua và người dùng khác nhau (khi vẫn còn người dùng).

Còn customer success? Devin đã làm điều đó rất tốt. Là nhân viên bán hàng phát triển thành kỹ sư về trải nghiệm khách hàng, Devin là người đi đầu. Luôn đi trước một bước. *Cho đến khi không còn bước nào nữa*, Pat nghĩ, nhìn vào các từ hiện đang nhấp nháy trên lịch AR.

"Để chấp nhận cuộc họp này, hãy đánh mắt sang phải."

Devin là một nguồn lực tuyệt vời trong nhiều năm. Pat đã tận dụng cái nhìn sâu sắc và kiến thức của Devin để thực hiện nhiều giao dịch mua, những giao dịch đến vài tỷ đô-la, thực tế, tất cả là vì Devin. Cho đến một vài năm trước.

Đầu tiên, Pat nhận thấy Devin không thể theo kịp với nội dung – các phiên bản, phát hành và các sản phẩm mới được tung ra hàng ngày, đôi khi hàng giờ. Bot có thể viết, ghi lại, sản xuất và xuất bản nội dung ngay lập tức – ngay khi một sản phẩm hoặc phiên bản mới được phát hành. Devin, mặt khác, mất gần một ngày để tạo

hoặc lựa chọn nội dung mới để chia sẻ với người mua.

Điều đó làm mất đi thời gian để demo, thực hiện customer success, hoặc thậm chí thương lượng. Pat từng nghe từ một đồng nghiệp tại một công ty khác rằng Devin đã làm việc không ngừng nghỉ mà vẫn bị tụt lại phía sau.

Rất khó để tìm việc làm. Và nếu Pat không mua đúng thứ, công ty sẽ giao việc của Pat cho người khác. Và như thế là tạm biệt căn hộ cao cấp – xin chào bốn mươi mét vuông và thu nhập cơ bản toàn cầu.

Pat nhìn tin nhắn nhấp nháy và nhớ rằng Devin đã rất thấu hiểu. *Tôi cần công việc của mình*, Pat đã nói với Devin, *và tôi không thể chờ anh tiêu hóa, viết hoặc tạo nội dung*. Vì vậy, Pat đã yêu cầu một bot – Devin thất vọng nhưng nói rằng không có gì đáng ngạc nhiên.

Devin thực chất đã nói rằng: "Không hề oán giận".

Pat nghĩ về cuộc trò chuyện cuối cùng đó. Devin đã có thể cầm cự lâu hơn hầu hết. Chỉ còn một vài nhân viên bán hàng còn lại trên thế giới. Bây giờ, đã mất đi một người.

"Để chấp nhận cuộc họp này, hãy đánh mắt sang phải."

Đôi mắt của Pat lướt qua trái.

Không, mình sẽ không đi. Mình đã không nói chuyện với Devin trong một vài năm, và thành thật mà nói, nó quá tệ. Hơn nữa, mình chẳng nợ Devin bất cứ điều gì.

Pat ngồi xuống ghế và nói: "Làm việc thôi". Lịch trình AR biến mất và toàn bộ vũ trụ trở nên sống động trong mắt và tai của Pat. Có hàng tỷ bit nội dung và sự nhìn nhận sẵn sàng để được tìm ra – và nhờ các bot bán hàng, nội dung mà Pat có thể sử dụng trong một vài phút để quyết định mua những gì thậm chí còn chưa được viết, ghi lại, hoặc công bố.

Mí mắt của Pat giật giật hai lần. Mục tiêu mua hàng trong ngày của Pat hiện ra.

Đã đến lúc.

Ngày 27 tháng 8 năm 2037, 180 mét phía trên khu vực Avenida Juan Ponce de Leon và Đại lộ De Diego, và chưa đầy mười chín

phút sau khi thức dậy, Pat ra lệnh "Tìm kiếm", và bắt đầu cuộc hành trình của người mua – một mình.

■ ■ ■

Đó có phải là tương lai của nhân viên bán hàng? Có phải tất cả chỉ là "Đây là mũ của bạn, đây là áo khoác của bạn, gì mà vội vàng thế?". Tôi không biết.

Bạn có thể nói tôi là một đứa trẻ của những năm cuối thập niên 1970 lớn lên với những bộ phim thảm họa trên truyền hình đêm khuya, như *Soylent Green*, *The Omega Man* và *Planet of the Ape*, điều đó đặt ra câu hỏi: "Charlton Heston có làm bộ phim phi thảm họa nào trong thập kỷ đó không?".

Ngày nay có vẻ như chúng ta đã trở lại điểm xuất phát – bạn không thể ném cục đá ở nơi công cộng mà không trúng phải một người nào đó đang dán mắt vào "thiết bị xem nội dung lựa chọn", say sưa xem một bộ phim sự khải huyền của zombie, tác phẩm bộ ba ma cà rồng, hoặc một số loại hình giải trí "đó là ngày tận thế của chúng ta".

Có lẽ bạn cảm thấy bạn có thể lờ đi những phần trong tiểu thuyết viễn tưởng của tôi. Đổ nó cho một người nào đó cố gắng tỏ ra thật thông minh. Có lẽ trí tuệ nhân tạo sẽ không bao giờ được nhận ra. Có lẽ bạn có thể chống lại sự đổi mới và công nghệ. Có thể bạn nghĩ sẽ luôn có nhu cầu cho nhân viên bán hàng, phải không?

Nhưng có một điều tôi không nghĩ bạn có thể chống lại và đó là bản chất con người. Ý tôi là sao?

Vâng, đây là một số thông tin phi hư cấu cho bạn. Bạn có biết rằng vào năm 2018:

- Một số phó chủ tịch sales mua căn nhà mà họ tìm thấy trên RedFin hoặc Zillow?
- Một số giám đốc điều hành phụ trách phòng khách hàng mua xe trên TrueCar hoặc Carfax?
- Một số đại diện phát triển sales mua tủ lạnh, tivi và máy chơi game trên Amazon?

Tất nhiên là bạn biết.

Mọi người có công việc trong B2B sales ngày nay đều mua theo cách đó. Họ sử dụng Internet để nghiên cứu, hoặc là để giảm bớt

sự lựa chọn của họ, hoặc thực sự mua một sản phẩm hay dịch vụ.

Mọi người không mua bất cứ thứ gì mà không dùng Internet. Nếu bạn đi tới một nơi nào đó mới cho bữa trưa mà không nhìn vào Yelp, có lẽ bạn là (1) người ngoài hành tinh, hoặc là (2) cha mẹ tôi. Đó là thời đại chúng ta đang sống. Đó là cách chúng ta mua hàng.

Chúng ta xem phim trên Netflix khi đang mặc đồ lót, vì chúng ta chọn sự thoải mái hơn là việc mặc quần để lái xe tới Blockbuster. Chúng ta đọc sách trên Kindles, vì chúng ta muốn tải sách xuống thay vì mặc quần và đi đến Borders. Chúng ta mua thiết bị điện tử trên Amazon, bởi vì chúng ta thà đợi một vài ngày vận chuyển hơn là mặc quần và lái xe đến Circuit City. Có một điểm chung ở đây – và đó không phải là sự căm ghét chung của chúng ta đối với quần dài. Đó là việc chúng ta đang lựa chọn hình thức mua hàng cá nhân mà không cần sự trợ giúp của nhân viên bán hàng.

Và bây giờ, ba công ty mà tôi đã đề cập (Blockbuster, Borders và Circuit City) không tồn tại nữa bởi vì chúng ta đã lựa chọn như vậy. Bạn có biết:

- 19.500 nhân viên mất việc khi Borders đóng cửa?
- 30.000 nhân viên mất việc khi Circuit City bị phá sản?
- 84.300 nhân viên mất việc khi Blockbuster không còn nữa?

Có thể bạn không biết, nhưng chắc chắn bạn ý thức được rằng những người mà bạn từng tương tác, những người đã giúp bạn mua đồ, đã không còn làm việc ở đó nữa. Và tòa nhà mà bạn từng đến thuê phim hoặc mua sách bây giờ là một nhà hàng Trung Quốc hoặc phòng tập thể dục CrossFit (câu chuyện có thật).

Bạn có thể nghĩ rằng phản ứng của Pat đối với việc nghỉ hưu của Devin trong câu chuyện nhỏ của tôi là quá lạnh lùng và vô cảm. Nhưng hãy để tôi hỏi bạn, là một khách hàng cũ của Blockbuster, hay Borders, hay Circuit City, bạn có rơi giọt nước mắt nào khi những việc làm tại đó biến mất? Khi bạn mua đồ điện tử trên Amazon hoặc xem *Orange Is The New Black* trên Netflix, bạn có luyến tiếc nhìn lại những ngày bạn cần nói chuyện với ai đó đeo biển tên để mua một chiếc VCR hoặc thuê một bộ phim? Không. Và tôi cũng không làm thế.

Vì vậy, khi bạn đọc được thông tin: "95% nhân viên bán hàng sẽ được thay thế bằng AI trong vòng hai mươi năm"[1], hoặc 93% người mua B2B nói rằng họ thích mua trực tuyến hơn là thông qua một nhân viên bán hàng[2], bạn có còn cho rằng nó là một sự

sợ hãi vớ vẩn? Bạn có cảm thấy mọi người sẽ luôn luôn mua từ con người? Bạn có nghĩ rằng khách hàng của chúng ta sẽ chống lại tự động hóa, AI cùng mọi thứ khác và đấu tranh cho quyền được nói chuyện với nhân viên bán hàng trước khi họ thực hiện mua hàng (xem Hình 11.1)?

RESIST AI!
I Love Getting Cold Calls and
Talking to Salespeople.
Please don't make it easy for
me to Purchase your Widgets
all by myself!

Hình 11.1 "Phản đối AI! Tôi thích nhận được những cuộc gọi và nói chuyện với người bán hàng. Đừng làm việc tự mua vật dụng của tôi trở nên dễ dàng."

Nguồn: Courtesy of Derek Wyszynski

Bạn có thể cho rằng tôi bị điên, nhưng tôi không nghĩ rằng "Gritty Hustle & Hustly Grit" (thương hiệu đang chờ xử lý) sẽ cứu chúng ta. Có lẽ bạn đang cảm nhận giống như những nhân viên ở Blockbuster đã từng cảm nhận như thế vào năm 2003, rằng công việc của họ an toàn vì điều duy nhất Netflix có thể đánh bại họ là cho phép mọi người xem phim người lớn (cũng là một câu chuyện có thật).

Có thể bạn làm việc cho một công ty kỳ lân, và như Family Video, bạn đã tìm thấy một cơ sở khách hàng sẽ gắn bó với bạn. Nhưng trong bao lâu?

Chi tiêu tiêu dùng ở Mỹ (tính theo triệu đô-la)

Bảng 11.1 Sự phát triển tiêu dùng, mua hàng trên mạng so với mua hàng trực tiếp tại Mỹ, 2015 – 2016

Nguồn: Digital Entertainment Group[3]

Bảng 11.1 Sự phát triển tiêu dùng, mua hàng trên mạng so với mua hàng trực tiếp tại Mỹ, 2015 – 2016

Nguồn: Digital Entertainment Group[3]

Mua hàng trực tiếp	Q1 2015	Q1 2016	YOY
Thuê người xây gạch và trát vữa	$168,91	$140,20	-17,00%
Thuê bao điện thoại	$176,73	$140,70	-16,43%
Ki-ốt	$512,11	$409,45	-20,05%
Tổng tiền thuê (không bao gồm VOD)	$1.381,09	$1.258,83	-8,85%
Mua hàng qua mạng	**Q1 2015**	**Q1 2016**	**YOY**
Mua hàng qua mạng	$483,71	$505,01	+4,40%
Video theo yêu cầu (VOD)	$523,33	$561,48	+7,29%
Điện thoại trực tuyến	$1.188,98	$1.414,72	+18,99%
Tổng số	$2.196,02	$2.481,22	+12,99%

Đó chính là vấn đề – mọi chuyện đang diễn ra, và chúng ta không thể phớt lờ nó thêm nữa. Nếu những người mua B2C đang thực hiện các lựa chọn mua hàng mà không cần đến nhân viên bán hàng, tại sao chúng ta, những tổ chức bán hàng B2B vẫn đầu tư vào phương thức truyền thống, gián đoạn và phương thức lấy nhân viên bán hàng làm trung tâm? Tại sao chúng ta bán theo cách chúng ta không mua?

Có lẽ tất cả lượng caffeine tôi đã tiêu thụ đều gây tổn thương não cho tôi, nhưng đối với cuộc sống của tôi, tôi không thể nghĩ ra cách nào tốt hơn để tạo ra một chương trình bán hàng hơn là bắt đầu nó bằng việc kiểm tra cách thức mọi người muốn mua sản phẩm và dịch vụ của bạn. Sự sụp đổ của Blockbuster, Borders, Circuit City và những công ty khác làm tôi nhận ra rằng là người mua sẽ luôn luôn chọn cách ít rắc rối nhất để mua một cái gì đó, bởi vì tôi cũng là một người mua.

Trong mười năm đầu tiên trong sự nghiệp chuyên nghiệp của tôi, tôi đã ở trong lĩnh vực CNTT và quản lý CNTT, tôi đã mua hàng chục triệu đô-la công nghệ và phần mềm qua nhiều năm, từ nhân viên bán hàng, đôi khi bất chấp cả nhân viên bán hàng. Bạn học được rất nhiều về nhân viên bán hàng ở phía bên kia của chiếc

bàn, nếu bạn chăm chú theo dõi. Rất nhiều điều tốt và rất nhiều điều xấu.

Vào đầu thế kỷ, tôi đã chuyển sang sales vì nhiều lý do, nhưng không phải vì tôi tin rằng tôi có kiến thức mà nhân viên bán hàng đã không đọc trong những quyển sách "Làm thế nào để bán hàng" của họ.

Bạn thấy đấy, tôi là một người mua CNTT, vì vậy tôi quanh quẩn với những người mua CNTT. Tôi gia nhập hội những người mua CNTT.

Tôi tìm đến những chuyên gia liên quan đến việc mua CNTT. Chúng tôi trao đổi những câu chuyện về các nhà cung cấp và các dự án. Tôi sẽ kể về chuyện tôi đã nhờ giám đốc CNTT của mình mua tất cả các máy tính xách tay mới và ai đó sẽ hỏi làm thế nào để họ có thể mua một máy fax chủ. Nghe có vẻ thú vị phải không? Giống như một bữa tiệc ở Hollywood sau Oscar. Gần như vậy (xem Hình 11.2).

Hình 11.2 "Nhấn nút này để thả nhân viên bán hàng vào bể cá sấu."

Nguồn: Courtesy of Derek Wyszynski

Vậy đâu là kiến thức siêu bí mật tôi có mà những người khác không có? Bí mật duy nhất là tôi biết dân CNTT thích mua CNTT như thế nào. Tôi biết mẹo và mách nước cho Solution Selling, hoặc SPIN, hoặc Zig Ziglar, nhưng tôi đã tự tạo ra bài thuyết trình bán

hàng của mình khi chỉ biết cách mua hàng yêu thích của người mua CNTT.

Nhưng giống như tất cả các bí mật, bí mật của tôi không còn là "bí mật". Bởi vì dân CNTT ngày nay không mua hàng như cách họ đã làm vào năm 2000. Bởi vì họ vẫn chưa thuê phim theo yêu cầu và đặt mua tủ lạnh khi mặc đồ lót ngồi trên chiếc ghế dài của họ vào một buổi tối thứ Ba.

Bạn có muốn biết một dự đoán mà bạn có thể đặt cược cả trang trại vào nó không? Chúng tôi, trong công việc bán hàng B2B, sẽ hối tiếc những ngày chúng tôi bỏ mặc các dấu hiệu của sự sụp đổ khi bỏ qua các bài học từ B2C.

Bây giờ bạn có thể nói rằng: "Anh bạn Derek, tôi đã đọc toàn bộ chương này, và tôi tức giận khi bài học chỉ là 'bán hàng theo cách bạn mua'. Anh viết rất nhiều chữ, nhưng cuối cùng lại không nói cho tôi thứ tôi chưa biết".

Đó là toàn bộ vấn đề. Bạn biết điều này. Bạn biết cách bạn mua đồ.

Bạn thấy đấy, không có một thiên thạch nào rơi xuống quét sạch nhân viên bán hàng. Các bot không phải là thứ hại chúng ta. Chúng ta bị "thuyết tiến hóa Darwin" đẩy ra khỏi sự tồn tại. Có hai sự thật bạn cần biết, từ một bài báo vào tháng 7 năm 2017 trên ShopifyPlus[4]:

- Vào cuối năm 2017, doanh số thương mại điện tử B2C dự kiến sẽ đạt 2,4 nghìn tỷ đô-la trên toàn thế giới.
- Đó là một con số lớn. Nhưng sự thật là nó ít hơn một phần ba doanh số thương mại của B2B (đang phát triển) 7,7 nghìn tỷ đô-la.

Một người khôn ngoan đã từng nói rằng nếu bạn muốn nghe những điều mọi người muốn bạn nghĩ về những cái họ coi trọng, hãy lắng nghe họ. Nếu bạn muốn biết những gì họ coi trọng, hãy nhìn vào cách họ tiêu tiền.

Khi Brian nhờ tôi viết phần kết này, tôi cảm thấy rất vinh dự. Khi anh ấy gửi cho tôi bản in thử cuốn sách của anh ấy, tựa phụ đề anh ấy đã viết một cách tượng trưng đập vào mắt tôi như tia sáng của đèn neon chia đôi màn đêm (cảm ơn, Paul Simon). Đó là:

Cách thay đổi phương thức bán hàng để phù hợp với cách thức mua hàng

Cách mọi người mua. Không phải là cách chúng ta học để bán. Hoặc cách chúng ta muốn bán.

Ngay khi đọc nó, tôi đã chạy ngay đến máy tính của mình để viết một cái gì đó xứng đáng với cái nhìn sâu sắc ấy. Tôi hy vọng tôi đã mang lại công bằng cho anh ấy. Bởi vì tôi hoàn toàn đồng ý với Brian; tất cả đều là về người mua.

Vào cuối câu chuyện nhỏ của tôi, người mua, Pat, bắt đầu cuộc hành trình của người mua. Một mình. Nó là hư cấu, hay nó sẽ là tương lai mà chúng ta chưa nhận ra? Một lần nữa, tôi không biết. Tất cả chúng ta sẽ cùng tìm ra, tôi nghĩ vậy.

Nhưng một điều cuối cùng. Bạn rất có thể đã nghe thấy cụm từ "living in a bubble" (tạm dịch: "sống trong bong bóng xà phòng").

Câu trả lời hàng đầu trên Quora về ý nghĩa của nó là:

Sống trong bong bóng xà phòng nghĩa là bạn không ra khỏi vùng thoải mái của mình... [nhiều] phần của thế giới nằm ngoài vùng thoải mái của bạn. Nhưng nó không thoải mái. Bạn cảm thấy sợ hãi, lúng túng, mất đi sự kiêu hãnh, lo lắng[5].

Theo kinh nghiệm cá nhân của tôi, bong bóng ngăn chặn các quan điểm đối lập, hoặc ý kiến, hoặc thậm chí là sự thật làm cho chúng ta không thoải mái. Chúng khiến chúng ta sợ hãi, tự nghi ngờ, thậm chí là hoảng loạn. Có bong bóng chính trị, bong bóng xã hội, bong bóng chủng tộc, bong bóng quốc gia - tất cả các loại bong bóng. Rất nhiều bong bóng mà Lawrence Welk tự hào (những độc giả dưới ba mươi có thể tìm trên Google!).

Vậy, bong bóng mà nhân viên bán hàng chúng ta đã chọn để sống trong đó là gì? Sau rất nhiều chữ ở chương này, điểm quan trọng nhất ở đâu? Nó khá căn bản nhưng nó đây:

Chúng tôi, những nhân viên bán hàng, tin rằng mọi người thích mua từ con người.

Đó, tôi đã nói như thế. Không ai từng biết tôi có thể nói rằng tôi không tự đánh giá mình khá cao, nhưng tôi cũng đủ thông minh để biết nếu khách hàng của tôi có thể tìm ra cách để có được mọi thứ tôi có thể cung cấp mà không cần giao dịch với tôi, một nhân viên bán hàng là con người, họ sẽ chọn nó.

Khi tôi ở Xerox, một đơn vị đào tạo bán hàng và quy trình bán hàng, có một khách hàng thuộc thế hệ Y hỏi tôi rằng: "Derek, có

cách nào để tự động hóa quá trình này không? Tôi thích anh và tất cả mọi thứ khác, nhưng việc anh đến và bán cho tôi công nghệ này thì phương thức này đã trở nên lạc hậu rồi. Tại sao tôi không thể mua nó trên trang web?".

Đây không phải là một khách hàng chỉ đi mua hàng một lần. Đây là một người mua hàng đã tiêu hàng triệu đô-la cho thiết bị in sản xuất ở một công ty nằm trong nhóm Fortune 500.

Khi tôi nhìn quanh văn phòng, tôi nhìn những thứ mà tôi có – máy tính, nội thất, tác phẩm nghệ thuật. Ở tầng dưới có nhiều đồ đạc hơn, có xe hơi trong gara, thiết bị trong bếp. Bên ngoài, có một tấm bạt lò xo khổng lồ cho con gái tôi và một cái võng cho vợ tôi. Tôi có một nhà kho đầy đủ các công cụ để cắt cỏ, tỉa cây. Không gì trong số đó được mua với sự giúp đỡ của nhân viên bán hàng.

Vậy nên, sao tôi có thể quên tất cả những điều đó khi tôi làm công việc điều hành của mình và cầu xin nhân viên bán hàng nói chuyện với tôi?

Cách thay đổi phương thức bán hàng để phù hợp với cách thức mua hàng

Brian nói đúng. Làm nổ bong bóng. Hãy thay đổi cách bạn bán. Không thì bạn sẽ không bán được trong bao lâu nữa.

CHÚ THÍCH

Lời dẫn nhập

1. Wikipedia, "Brian Halligan", Wikipedia, The Free Encyclopedia. https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Brian_Halligan&oldid=792282207 (truy cập vào ngày 11 tháng Tám năm 2017).

2. Brian Halligan, phỏng vấn bởi Brian Signorelli. Cambridge, MA, tháng Mười hai năm 2015.

Chương 1

1. The Digital Evolution in B2B Marketing, e-book, 1st ed. (Arlington, VA: CEB Marketing Leadership Council, 2012), https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/best-practices-decision-support/marketing-communications/pdfs/CEB-Mktg-B2B-Digital-Evolution.pdf.

2. The Digital Evolution in B2B Marketing, e-book, 1st ed. (Arlington: CEB Marketing Leadership Council, 2012), https://www.cebglobal.com/content/dam/cebglobal/us/EN/best-practices-decision-support/marketing-communications/pdfs/CEB-Mktg-B2B-Digital-Evolution.pdf.

3. Gartner Customer 360 Summit 2011, e-book, 1st ed. (Boston: Gartner Research, 2011),https://www.gartner.com/imagesrv/summits/docs/na/customer-360/C360_2011_brochure_FINAL.pdf.

4. Matthew Dixon và Brent Adamson, The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation (New York: Penguin, 2011).

5. "The Rise of Social Salespeople," Forbes, November 5, 2011, http://www.forbes.com/sites/markfidelman/2012/11/05/the-rise-of-social-salespeople/.

6. Gartner, Inc., "Gartner to Acquire CEB for $2.6 Billion in Cash and Stock," Gartner Newsroom, January 5, 2017, http://www.gartner.com/newsroom/id/3561717.

7. Sampriti Ganguli, thư gửi đến tác giả, tháng Một năm 2010.

8. Brian Signorelli, thư gửi đến Sampriti Ganguli, tháng Một năm 2010.

Chương 2

1. Forrester, Inc., "One Million Sales Jobs Eliminated by 2020," Forrester Media Center, April 13, 2015, https://www.forrester.com/One+Million+B2B+Sales+Jobs+Eliminated+By+2020/-/E-PRE7784.

2. "Latest Inside Sales Research Shows It's All about the Leads," Ken Krogue, Forbes Blog, November 11, 2012, http://www.forbes.com/sites/kenkrogue/2012/11/11/latest-inside-sales-research-shows-its-all-about-the-leads/.

3. Mark Roberge, The Sales Acceleration Formula (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2015).

4. Aaron Ross, Predictable Revenue (West Hollywood, CA: PebbleStorm, 2012).

5. David Austin, "10 Things Sales Managers Should Know about Performance," Salesforce.com Blog, August 21, 2013, https://www.salesforce.com/blog/2013/08/sales-managers-performance.html.

6. Brian Halligan, "Inbound Isn't Just for Marketing: Introducing HubSpot's Inbound Sales Methodology & Certification," HubSpot Marketing Blog, April 7, 2016, https://blog.hubspot.com/marketing/inbound-sales-methodology-and-certification.

7. HubSpot, Inc., "HubSpot Inbound Sales Methodology," truy cập vào ngày 11 tháng Tám năm 2017, https://www.hubspot.com/sales/inbound-sales.

Chương 3

1. CEB Marketing & Communications, "Align Sales and Marketing around a Common View of the Customer," CEB Blogs, June 28, 2010, https://www.cebglobal.com/blogs/align-sales-and-

marketing-around-a-common-view-of-the-customer-2/.

2. Karl Schmidt, Brent Adamson, and Anna Bird, "Making the Consensus Sale," Harvard Business Review, March 2015, https://hbr.org/2015/03/making-the-consensus-sale.

3. HubSpot, Inc., How to Create Buyer Personas for Your Business (Boston: Hub Spot, Inc., 2017), https://offers.hubspot.com/persona-templates.

4. Robert Clay, "Why 8% of Sales People Get 80% of the Sales," Marketing Donut Blog, November 2015, http://www.marketingdonut.co.uk/sales/sales-techniques-and-negotiations/why-8-of-sales-people-get-80-of-the-sales.

5. Mike Baker, "Should You Keep Calling That Prospect? A New Study Gives the Answer," InsightSquared Blog, July 28, 2015, http://www.insightsquared.com/2015/07/should-you-keep-calling-that-prospect-a-new-study-gives-the-answer/.

6. Sean McFadden, "Basho Strategies Inc.: Practicing What They Preach," Boston Business Journal Online, October 1, 2007, https://www.bizjournals.com/boston/stories/2007/10/01/smallb1.html.

7. "What Is the Best Time for Cold Calls?," InsightSquared Blog, February, 2014, http://www.insightsquared.com/2014/02/what-is-the-best-time-for-cold-calls/.

Chương 4

1. Laurie Aquilante, "How to Prove the Value of Inbound to Your CFO" [Free kit], HubSpot Marketing Blog, March 10, 2015, http://blog.hubspot.com/marketing/inbound-marketing-cfo-prove-value."

Chương 5

1. Connor Burt, "5 Things Salespeople Do That Annoy Prospects," HubSpot Sales Blog, June 5, 2015, http://blog.hubspot.com/sales/things-salespeople-do-that-annoy-prospects.

Chương 6

1. Nicholas Toman, Brent Adamson, and Cristina Gomez, "The New Sales Imperative," Harvard Business Review, March–April

2017, https://hbr.org/2017/03/the-new-Sales-imperative.

2. Karl Schmidt, Brent Adamson, and Anna Bird, "Making the Consensus Sale," Harvard Business Review, March 2015, https://hbr.org/2015/03/making-the-consensus-sale."

Chương 7

1. Dave Kurlan, "Do What's Not Comfortable," The Kurlan & Associates Blog, January 25, 2015, http://www.kurlanassociates.com/monthly-tips/2015/do-whats-not-comfortable/.

2. Personal Profile Solutions, DiSC Profile, https://discprofile.com/, accessed August 11, 2017.

3. "How to Negotiate a Sales Deal," Google Search, https://www.google.com/search?q=how+to+negotiate+a+sales+deal&oq, (truy cập vào ngày 11 tháng Tám năm 2017).

4. Joe Capiro, "The 5 Keys of B2B Sales Negotiation," The InsightSquared Blog, July 11, 2014, http://www.insightsquared.com/2014/07/the-5-keys-of-b2b-sales-negotiation/."

Chương 8

1. Jason Jordan and Michelle Vazzna, Cracking the Sales Management Code: The Secrets to Measuring and Managing Sales Performance (New York: McGraw-Hill, 2012).

2. David Austin, "10 Things Sales Managers Should Know about Performance," Salesforce.com Blog, August 21, 2013, https://www.salesforce.com/blog/2013/08/sales-managers-performance.html.

3. Ibid.

4. Ibid.

5. Ibid.

6. Ibid.

7. Ibid.

8. Abbie Waite, "The Secret to Bill Belichick's Success," The Lead to

Win Blog—Intelligent.ly, November 24, 2014, http://blog.intelligent.ly/2014/11/secret-bill-belichicks-success/.

9. HubSpot, Inc., The State of Inbound 2016 (Boston: HubSpot, Inc., 2016).

10. Next Level Sales Consulting, "Motivating Good Sales People to Be Great," Next Level Sales Consulting Blog, n.d., http://www.nextlevelsalesconsulting.com/sales-insights/sales-library/sales-articles/motivating-good-sales-people-to-be-great/.

11. Dave Kurlan, "7 New Ways to Motivate Salespeople through 20 Old Hurdles," OMG Hub Sales Development Blog, September 8, 2014, http://www.omghub.com/salesdevelopmentblog/tabid/5809/bid/108195/7-New-Ways-to-Motivate-Salespeople-Through-20-Old-Hurdles.aspx.

12. Dr. Tony Allesandra, "The Platinum Rule: Do Unto Others as They Want Done Unto Them," The Platinum Rule Group, LLC, 2017. http://www.platinumrule.com/index.html.

13. Intelligently Management Training, 2017, https://www.intelligent.ly/about/.

14. Roberta Chutsky Matuson, Suddenly in Charge: Managing Up, Managing Down, Succeeding All Around (Boston: Nicholas Brealey, 2011).

15. Keith Rosen, Coaching Salespeople into Sales Champions: A Tactical Playbook for Managers and Executives (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2008).

16. Ibid.

17. Michael Shinagel, "The Paradox of Leadership," Harvard University Professional Development Blog, Harvard University, n.d. https://www.extension.harvard.edu/professional-development/blog/paradox-leadership.

Chương 9

1. Colbert King, "A Success Story in His Comfort Zone," Washington Post, December 30, 2006, http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/12/29/AR2006122901067.html.

2. Next Level Sales Consulting, “Motivating Good Sales People to Be Great,” Next Level Sales Consulting Blog, n.d., http://www.nextlevelsalesconsulting.com/sales-insights/sales-library/sales-articles/motivating-good-sales-people-to-be-great/.

3. Dave Kurlan, “7 New Ways to Motivate Salespeople through 20 Old Hurdles,” OMG Hub Sales Development Blog, September 8, 2014, http://www.omghub.com/salesdevelopme ntblog/tabid/5809/bid/108195/7-New-Ways-to-Motivate-Salespeople-Through-20-Old-Hurdles.aspx.

4. Steve Jobs, nguồn không rõ.

5. Daniel Pink, Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us (New York: Penguin, 2011), 108.

6. Phillipp Frank, Einstein: His Life and Times (Boston: De Capo Press, 2002), 185.

7. Karla Gutierrez, “Statistics on Corporate Training and What They Mean for Your Company’s Future,” Shift Learning Blog, January 28, 2016, http://info.shiftelearning.com/blog/statistics-on-corporate-training-and-what-they-mean-for-your-companys-future.

Chương 10

1. Hunter Madeley, được phỏng vấn bởi Brian Signorelli. Cambridge, MA, tháng Mười hai năm 2015.

2. Kipp Bodnar, được phỏng vấn bởi Brian Signorelli. Cambridge, MA, tháng Mười hai năm 2015.

3. Debbie Farese, được phỏng vấn bởi Brian Signorelli. Cambridge, MA, tháng Mười hai năm 2015.

4. David McNeil, được phỏng vấn bởi Brian Signorelli. Cambridge, MA, tháng Mười hai năm 2015.

Chương 11

1. Matthew King, “Why 95% of Salespeople Will Be Replaced by AI within 20 Years and Why Microsoft Will Beat Salesforce to It—Part 3 of 3 of the Changing Face of CRM,” LinkedIn Pulse, August 30, 2016, https://www.linkedin.com/pulse/why-95-salespeople-replaced-aiwithin-20-years-microsoft-matthew-king.

2. Andy Hoar, “Death of a (B2B) Salesman,” Forrester Blog, April 14, 2015, https://go.forrester.com/blogs/15-04-14-death_of_a_b2b_salesman/.

3. Marcus Sanford, “In-Person Video Rental Is Dying. What Should Family Video Do Next?” Business Clarity Blog via Medium, July 3, 2016, https://medium.com/business-clarity/whats-the-endgame-for-family-video-996ffc48d62e.

4. Aaron Orendorff, “B2B Ecommerce: How the Best in B2B Sales Succeed Online,” Shopify Blog, July 17, 2017, https://www.shopify.com/enterprise/b2b-ecommerce-how-the-best-inb2b-sales-succeed-online.

5. “What Does Living in a Bubble Actually Mean?”, Quora, April 13, 2016, https://www.quora.com/What-does-living-in-a-bubble-actually-mean